

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL

2009/2010



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

DOCUMENTO DE TRABALHO

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA
DO CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL NO IESM, SENDO DA
RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO DOCTRINA
OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS**

DOCTRINA MILITAR CONJUNTA:

**CONTRIBUTOS PARA A CONCEPÇÃO, RATIFICAÇÃO, APROVAÇÃO,
DIFUSÃO E IMPLEMENTAÇÃO. ARTICULAÇÃO COM O ENSINO MILITAR
CONJUNTO.**

RUI FERNANDO BAPTISTA MOURA
Coronel de Infantaria



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

DOCTRINA MILITAR CONJUNTA:
contributos para a concepção, ratificação,
aprovação, difusão e implementação.
Articulação com o ensino militar conjunto.

Rui Fernando Baptista Moura
Coronel de Infantaria

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2009/2010

Lisboa, 2010



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

DOCTRINA MILITAR CONJUNTA:
contributos para a concepção, ratificação,
aprovação, difusão e implementação.
Articulação com o ensino militar conjunto.

Rui Fernando Baptista Moura
Coronel de Infantaria

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2009/2010

Orientadores: Major-General Carlos Aguiar Santos

Coronel Pedro Miguel Palhares Veloso Silva

Lisboa, 2010



Agradecimentos

Expresso o meu sincero agradecimento aos orientadores deste trabalho, Major-General Carlos Aguiar Santos e Coronel Pedro Palhares, pelo apoio, conselhos, sugestões e disponibilidade permanentes.

Agradeço igualmente a todos os entrevistados. Sem o seu contributo enriquecedor nunca teria sido possível obter o manancial de informação que tanto beneficia este trabalho. Correndo o risco de ser injusto perante quem tanto me apoiou em Portugal, não gostaria de deixar de destacar aqueles que desempenhando funções em quartéis-generais, no estrangeiro, deram resposta pronta às minhas questões e pedidos: TCor Ian Favager (GBR A), Maj Gunnar Sivertsen (NOR A), CFrag Jöern Niemann (DEU N), CFrag Patrick Keefe (GBR N/NSA), TCor Viegas Nunes (PRT A) e Maj Hester Stratenus (NLD AF), apenas para citar os mais prestimosos.

Aos camaradas do CPOG 2009/2010 que contribuíram com a sua paciência, o seu tempo, as suas sugestões e opiniões, o meu profundo agradecimento, sendo certo que é, para mim, uma distinção ter privado com eles.



Nota prévia

A Doutrina Militar Conjunta (DMC) das Forças Armadas Portuguesas não pode ser tratada em isolamento. A nossa DMC deve derivar da doutrina militar da NATO, que passaremos a designar por DMC da Aliança (DMCA), de forma coerente e harmonizada. A DMC tem também de ter em linha de conta a doutrina de países aliados e deve ainda fornecer as grandes linhas de orientação para o desenvolvimento das doutrinas dos Ramos, uniformizando terminologia e normalizando conceitos. Isto implica as múltiplas referências, neste trabalho, a organizações, estruturas e publicações, nacionais e estrangeiras. Optámos pela utilização de algumas designações na sua língua original, porque uma eventual tentativa de tradução poderia desvirtuar o seu significado. Assim, por exemplo, preferimos a expressão *Allied Joint Publication* (AJP) à sua tradução por “Publicação Aliada Conjunta”.

A doutrina operacional conjunta tem uma terminologia muito própria. Não existindo nenhum documento nacional que determine o seu léxico, optámos por assumir as definições da AAP-6 (2009) - *NATO Glossary of Terms and Definitions*, documento ratificado por Portugal através do STANAG 3680 (Ed: 5). A terminologia e as abreviaturas utilizadas são registadas, respectivamente, em apêndice próprio (Apêndice E - Terminologia – Conceitos, Termos e Definições) e na Lista de Abreviaturas, fazendo sempre que necessário o cotejo entre o termo inglês e uma possível tradução. Na Lista de Abreviaturas é ainda inserido o contexto de cada abreviatura. Assim ao utilizarmos os acrónimos JWC (NATO) e JWFC (USA), distinguimos o *Joint Warfare Centre*, da NATO, do *Joint Warfighting Center*, dos Estados Unidos, sem dar azo a confusão. As abreviaturas das designações dos países são as correntemente utilizadas em ambiente NATO e constam da norma 3166 da Organização Internacional para a Normalização [ISO 3166, 2010].

No título deste trabalho são utilizados cinco termos, relativos ao processo de desenvolvimento de DMC, cuja definição é fundamental para a compreensão deste trabalho:

CONCEPÇÃO – criação/produção de DMC (sinónimo de *production*);

RATIFICAÇÃO – declaração formal dos Ramos que confirmam a aceitação, sem reserva, das prescrições estabelecidas em DMC (sinónimo de *ratification*);

APROVAÇÃO – acto de aprovação de DMC nacional, feito pelo General CEMGFA (sinónimo de *approval*);

DIFUSÃO – acto de promulgação, publicação e/ou divulgação de DMC aprovada (sinónimo de *promulgation/publication*);

IMPLEMENTAÇÃO – aplicação e utilização do prescrito em DMC aprovada (sinónimo de *implementation*).



Índice

Agradecimentos	ii
Nota prévia	iii
Índice	iv
Resumo	vii
<i>Abstract</i>	viii
Palavras-chave	ix
<i>Key words</i>	ix
Lista de Abreviaturas.....	x
1 - <u>Introdução</u>	1
a. Enunciado do tema, identificação do respectivo contexto e base conceptual	1
b. Objecto do estudo e sua delimitação	3
c. Objectivos da investigação	3
d. Pergunta de Partida: Questão Central e Questões Derivadas	4
e. Estrutura e conteúdo	5
2 – <u>A necessidade, o historial e os modelos de desenvolvimento de DMC</u>	5
a. Generalidades	5
b. A necessidade de Doutrina Militar Conjunta.....	5
c. Historial da Doutrina Militar Conjunta.....	6
d. Modelo de SDDMC dos Estados Unidos da América.....	8
e. Modelo de SDDMC de França	11
f. Modelo de SDDMC do Canadá.....	11
g. Modelo de SDDMC da Alemanha.....	12
h. Modelo de SDDMC da República Checa.....	12
i. Modelo de SDDMC da Noruega	13
j. Modelo de SDDMC de Espanha.....	13
k. Modelo de SDDMC da Dinamarca.....	14
l. Modelo de SDDMC da NATO	14
m. Síntese conclusiva.....	15
3 – <u>A situação da Doutrina Militar Conjunta em Portugal</u>	16
a. Normativo conceptual da DMC e DMCA em Portugal.....	16
b. Normativo legal da DMC em Portugal	17
c. O processo de ratificação e implementação de DMCA.....	19



d. A situação da doutrina nos Ramos.....	20
e. Síntese conclusiva.....	22
4 - <u>Contributos para a definição de um SDDMC nas FFAA Portuguesas</u>	22
a. Generalidades	22
b. Responsabilidade da mais elevada hierarquia das FFAA.....	23
c. DMC como responsabilidade de EM conjunto.....	24
d. Definição de uma Hierarquia de publicações de DMC	24
e. Documento de topo (<i>capstone</i>).....	25
f. Conjunto de publicações organizadas por áreas funcionais (J1 a J9).....	25
g. Difusão da DMC utilizando modernas tecnologias de informação.....	26
h. Centro de Desenvolvimento de DMC	27
i. Processo de desenvolvimento de DMC	27
j. Relação da DMC com lições aprendidas	29
k. Responsabilidades da Repartição de Doutrina do EMGFA	29
l. Síntese conclusiva	30
5 - <u>DMC e o Ensino Militar Conjunto</u>	31
a. Situação actual.....	31
b. O papel das Instituições de Ensino Militar Conjunto em países aliados	32
c. O papel do Instituto de Estudos Superiores Militares	33
d. Síntese conclusiva	35
6 - <u>Conclusões e Recomendações</u>	35
a. Conclusões.....	35
b. Recomendações	39
Bibliografia.....	41
Apêndices	
A. Quadro de Verificação das hipóteses.....	Apd A-1
B. A DMC na hierarquia da Doutrina Estratégica, Operacional e Tática	Apd B-1
C. Relações entre Doutrina, CD&E, Exercícios, Operações e LL	Apd C-1
D. Ratificação Nacional de Doutrina Militar Conjunta da Aliança.....	Apd D-1
E. Terminologia – Conceitos, Termos e Definições	Apd E-1
Anexo	
A. Hierarquias da Doutrina Militar Conjunta da Aliança e de Países Aliados...	Anx A-1



Índice de Tabelas

Tabela 1 – Quadro de Questões Derivadas e Hipóteses	4
Tabela 2 – Listagem de documentos de topo de DMC (capstone)	8
Tabela 3 – Listagem dos elementos do sistema de desenvolvimento de DMC em alguns países da NATO	16
Tabela 4 – Quadro de Responsabilidades da RDMCOM/DIPLAEM/EMC	30
Tabela 5 – Quadro de Verificação das Hipóteses	Apd A – 1
Tabela 6 - Lista STANAG promulgados, ratificados por Portugal, com publicação em DR e comunicação à NSA, englobando os 3 Ramos.....	Apd D - 1
Tabela 7 - Lista STANAG promulgados, ratificados por Portugal, com publicação em DR e comunicação à NSA, NÃO englobando os 3 Ramos	Apd D - 2
Tabela 8 - Lista STANAG promulgado, ratificado por Portugal, com publicação em DR e comunicação à NSA como “ <i>NOT IMPLEMENTING</i> ”	Apd D - 2
Tabela 9 - Lista STANAG promulgados, ratificados por Portugal, SEM publicação em DR mas com comunicação à NSA	Apd D - 2
Tabela 10 - Lista STANAG promulgados, SEM RESPOSTA por parte de Portugal (por ordem cronológica)	Apd D - 3

Índice de Figuras

Figura 1 - Ciclo de Desenvolvimento de uma publicação de DMC	28
Figura 2 - A Hierarquia de Conceitos, Doutrina e Planos	Apd B-1
Figura 3 – Relação da DMC com CD&E, Formação, Treino e Exercícios, Opera- ções e LL	Apd C-1



Resumo

Este trabalho tem por objectivo identificar contributos para o sistema de desenvolvimento de Doutrina Militar Conjunta em Portugal, designadamente para os seus processos de concepção, ratificação, aprovação, difusão e implementação. Adicionalmente pretende-se identificar a articulação deste sistema com o ensino militar conjunto. É determinada a necessidade de Doutrina Militar Conjunta, para aplicação em operações conjuntas e combinadas, fundamental para o desenvolvimento de capacidades e obtenção de interoperabilidade, são analisados os respectivos enquadramentos, conceptual e legal, feito o seu ponto de situação em Portugal, examinada a sua relação com a doutrina conjunta da Aliança e com os processos de desenvolvimento de conceitos, experimentação, análise de operações e lições aprendidas. São estudados os sistemas de desenvolvimento de Doutrina Militar Conjunta, em diversos países aliados e na NATO, sendo determinados os respectivos factores de sucesso e os elementos fundamentais para o seu estabelecimento. Conclui-se que as Forças Armadas Portuguesas não têm um sistema de desenvolvimento de Doutrina Militar Conjunta estruturado e que existem disfuncionalidades na relação com os processos de desenvolvimento de Doutrina Militar Conjunta da Aliança, resultando na inexistência de Doutrina Militar Conjunta nacional. Recomenda-se a adopção de um modelo de sistema de desenvolvimento de Doutrina Militar Conjunta, apresentando contributos para o seu estabelecimento e operacionalização, identificando a necessária articulação deste com o ensino militar conjunto, procurando estabelecer o papel do Instituto de Estudos Superiores Militares nesta área.



Abstract

This work aims to identify contributions to the establishment of a joint doctrine development system, in Portugal, particularly the production, ratification, approval, promulgation / publication, and implementation processes. Additionally it identifies the articulation of this joint doctrine development system with military joint education. The paper establishes the need for joint doctrine which is fundamental to capability development and interoperability. It analyzes its conceptual and legal frameworks, evaluates its status in Portugal, examines its relationship with the Alliance joint doctrine and with the concept development, experimentation, operations analysis and lessons learned processes. NATO and NATO allies joint doctrine development systems are studied and their success factors and key elements for its establishment are identified. It concludes that the Portuguese Armed Forces do not have a structured joint doctrine development system and that there are dysfunctional relations with the development process of allied joint doctrine, both resulting in the lack of national joint doctrine. The paper concludes with recommendations that: a joint doctrine development system is adopted; the contributions to its establishment are realised; the required linkages with joint military education are identified and the role of the Institute of Higher Military Studies is clearly established.



Palavras chave

Doutrina Militar Conjunta; Doutrina Militar Conjunta Aliada; Normalização; Interoperabilidade; Operações Conjuntas; Operações Combinadas; Desenvolvimento de Conceitos; Experimentação; Análise de Operações; Lições Aprendidas; Publicações.

Key Words

Joint Doctrine; Allied Joint Doctrine; Standardisation; Interoperability; Joint Operations; Combined Operations; Concept Development; Experimentation; Operations Analysis; Lessons Learned; Publications.



Lista de Abreviaturas e Acrónimos

A	<i>Army</i>
AAP	<i>Allied Administrative Publication (NATO)</i>
ACO	<i>Allied Command Operations (NATO)</i>
ACT	<i>Allied Command Transformation (NATO)</i>
AF	<i>Air Force</i>
AJDH	<i>Allied Joint Doctrine Hierarchy (NATO)</i>
AJOD WG	<i>Allied Joint Operations Doctrine Working Group (NATO)</i>
AJP	<i>Allied Joint Publication (NATO)</i>
al.	Alínea
ALSA	<i>Air Land Sea Application Center (USA)</i>
AP	Armada Portuguesa
AP	<i>Allied Publication (NATO)</i>
APP	<i>Allied Procedural Publication (NATO)</i>
artº	Artigo
BD	Base de dados
BOD	<i>Boletín Oficial de Defensa (ESP)</i>
CAN	Canadá
CCEM	Conselho de Chefes de Estado Maior
CD&E	Desenvolvimento de Conceitos e Experimentação (<i>Concept Development and Experimentation</i>)
CDMC	Comissão de Doutrina Militar Conjunta (Proposta)
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEM	Conceito Estratégico Militar
CEMA	<i>Chef d'État-Major des Armées (FRA)</i>
CEMCONJ	Chefe do Estado Maior Conjunto
CEMGFA	Chefe do Estado Maior General das Forças Armadas
CFEC	<i>Canadian Forces Experimentation Centre (CAN)</i>
CFJP	<i>Canadian Forces Joint Publication (CAN)</i>
CHOD	<i>Chief of Defence (CEMGFA no caso de Portugal)</i>
CICDE	<i>Centre Interarmées de Concepts, de Doctrines et d'Expérimentations (FRA)</i>
CID	Comando de Instrução e Doutrina



CIFAS	<i>Centro de Inteligencia de las Fuerzas Armadas (ESP)</i>
CIMIC	<i>Civil-Military Co-operation</i>
CISDI	Centro de Investigação de Segurança e Defesa
CISMIL	Centro de Informações e Segurança Militares
CJCS	<i>Chairman of the Joint Chiefs of Staff (USA)</i>
CJCSI	<i>Chairman of the Joint Chiefs of Staff Instruction (USA)</i>
Class	Classificado
COA	Comando Operacional dos Açores
COC	Centro de Operações Conjuntas
COCONJ	Comando Operacional Conjunto
COM	Comando Operacional da Madeira
COMEDS	<i>Committee of the Chiefs of Military Medical Services (NATO)</i>
CONOPS	<i>Concept of Operations (Conceito de Operações)</i>
COp	Comando Operacional / Comandos Operacionais
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General
CRC	Centro de Recursos do Conhecimento
CSDMC	Conselho Superior de Doutrina Militar Conjunta (Proposta)
CZE	República Checa
DCDC	<i>Development, Concept and Doctrine Centre (GBR)</i>
DD	Direcção de Doutrina
Dec Reg	Decreto Regulamentar
Desp	Despacho
Desp 14	Despacho nº14/CEMGFA/98
DEU	Alemanha
DGAIED	Direcção Geral de Armamento e Infra-estruturas de Defesa
DICSI	Divisão de Informações, Comunicações e Sistemas de Informação
DIOP	Divisão de Operações
DIPLAEM	Divisão de Planeamento Estratégico Militar
DIREC	Divisão de Recursos
DL	Decreto-lei
DLOE	Decreto-Lei Orgânico do Exército
DLOEMGFA	Decreto-Lei Orgânico do Estado-Maior General das Forças Armadas
DLOFA	Decreto-Lei Orgânico da Força Aérea
DLOMAR	Decreto-Lei Orgânico da Marinha



DMC	Doutrina Militar Conjunta
DMCA	Doutrina Militar Conjunta da Aliança
DNK	Dinamarca
DOTMLPFI	Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança e Formação, Pessoal, Infra-estruturas e Interoperabilidade
DPF	Divisão de Planeamento de Forças
DR	Diário da República
Ed	Edição
e.g.	<i>Exempli gratia</i>
EM	Estado Maior
EMA	Estado Maior da Armada
EMACON	<i>Estado Mayor Conjunto de la Defensa</i> (ESP)
EMAD	<i>Estado Mayor de la Defensa</i> (ESP)
EMC	Estado Maior Conjunto
EME	Estado Maior do Exército
EMFA	Estado Maior da Força Aérea
EMGFA	Estado Maior General das Forças Armadas
EP	Exército Português
EPR	Entidade Primariamente Responsável
ESM	Ensino Superior Militar
ESP	Espanha
EUMC	<i>European Union Military Committee</i>
FAP	Força Aérea Portuguesa
FFAA	Forças Armadas
FFOD	<i>Norwegian Armed Forces Joint Operational Doctrine</i> (NOR)
FRA	França
FRI	Força de Reacção Imediata
GBR	Reino Unido
GE	Guerra Electrónica
GT	Grupo de Trabalho
Hip	Hipótese(s)
HPDMC	Hierarquia de publicações de Doutrina Militar Conjunta
https	<i>HyperText Transfer Protocol Secure</i>
IAEM	Instituto de Altos Estudos Militares



i.e.	<i>id est</i>
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
ISO	<i>International Standardisation Organisation</i>
JALLC	<i>Joint Analysis and Lessons Learned Centre</i> (NATO)
JCOA	<i>Joint Center for Operations Analysis</i> (USA)
JDB	<i>Joint Doctrine Branch</i> (CAN)
JDDP	<i>Joint Doctrine Development Process</i> (USA)
JDDS	<i>Joint Doctrine Development System</i> (USA)
JEL	<i>Joint Electronic Library</i> (USA)
JEMAD	<i>Jefe de Estado Mayor de la Defensa</i> (ESP)
JETL	<i>Joint Essential Task List</i> (USA)
JFQ	<i>Joint Forces Quarterly</i> (USA)
JFTC	<i>Joint Force Training Centre</i> (NATO)
JP	<i>Joint Publication</i> (USA)
JSB	<i>Joint Standardisation Board</i> (NATO)
JWC	<i>Joint Warfare Centre</i> (NATO)
JWFC	<i>Joint Warfighting Center</i> (USA)
LDN	Lei de Defesa Nacional
LGN	Lei Goldwater-Nichols (USA)
LL	<i>Lessons learned</i> (Lições aprendidas)
LO	Lei Orgânica
LOBOFA	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas
MC	<i>Military Committee</i> (NATO)
MIFA	Missões das Forças Armadas
MOPS	<i>Mando de Operaciones</i> (ESP)
N	<i>Navy</i>
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organisation</i>
NDD	<i>Netherlands Defence Doctrine</i> (NLD)
NEO	<i>Non-combatant Evacuation Operations</i> (NATO)
NLD	Holanda
nº	número
NOR DS	<i>Norwegian Defence Staff</i> (NOR)
NOR HDC	<i>Norwegian Headquarters Defence Command</i> (NOR)
NOR	Noruega



NSA	<i>NATO Standardisation Agency (NATO)</i>
OPS	Operações
p. e pp.	Página e páginas
PDC	Publicação de Doutrina Conjunta (Proposta)
PDC	<i>Publicacion de Doctrina Conjunta (ESP)</i>
PDDMC	Processo de desenvolvimento de Doutrina Militar Conjunta
PDE	Publicação de Doutrina do Exército
PEMGFA	Publicação do EMGFA
PES	Pessoal
PGA	Publicação Geral da Armada
PIA	<i>Publication Inter Armées (FRA)</i>
POC	<i>Point of contact</i> (Ponto de contacto)
POMILREP	Portuguese Military Representative (Representação Militar Nacional na NATO)
PRONOR	Procedimentos de Normalização de Defesa Nacional
PRT	Portugal
QD	Questão Derivada
RAT	ratificado
RDMCOM	Repartição de Doutrina Militar Conjunta, Organização e Métodos
RDT	Repartição de Doutrina e Treino
SDDMC	Sistema de desenvolvimento de Doutrina Militar Conjunta
SDDMCA	Sistema de desenvolvimento de Doutrina Militar Conjunta da Aliança
SFN	Sistema de Forças Nacional
SIPRNet	<i>Secret Internet Protocol Router Network (USA)</i>
SLK	Eslováquia
SNLC	<i>Senior NATO Logisticians Conference (NATO)</i>
STANAG	<i>Standard NATO Agreement (NATO)</i>
TTP	Táticas, Técnicas e Procedimentos (<i>Tactics, Techniques and Procedures</i>)
UE	União Europeia
US JFCOM	<i>United States Joint Forces Command (USA)</i>
USA	Estados Unidos da América
UTRAFAS	<i>Unidad de Transformación de las Fuerzas Armadas (ESP)</i>
ZTransfBw	<i>Zentrum für Transformation der Bundeswehr (DEU)</i>



“... doutrina é um assunto mal definido, mal compreendido, e muitas vezes confundido, apesar da sua enorme importância.”

Dennis Drew and Don Snow [Drew e Snow, 1988: 163]

1. Introdução

a. **Enunciado do tema, identificação do respectivo contexto e base conceptual**

O conceito de Doutrina é definido de forma diversa em áreas distintas do conhecimento. No âmbito deste trabalho optámos por utilizar uma definição militar, aceite ao nível multinacional, inserida no Glossário NATO de Termos e Definições, AAP-6: *“Doutrina - conjunto de princípios fundamentais que têm por finalidade orientar a acção de forças militares conjuntas, em apoio à consecução dos respectivos objectivos operacionais. É prescritiva exigindo, contudo, julgamento na sua aplicação”*¹ [AAP-6, 2009: 2-D-9]. A Doutrina Militar Conjunta (DMC) situa-se ao nível operacional, entendido este último como *“o nível em que campanhas e operações de maior dimensão são planeadas, conduzidas e sustentadas para atingir os objectivos estratégicos, no interior de teatros ou áreas de operações”* [idem, 2009: 2-O-3]. No sentido de clarificar o tema, a nível conceptual, para efeitos da presente investigação, considera-se ainda a seguinte definição: *“Conjunto - Adjectivo utilizado para descrever actividades, operações e organizações em que participam elementos de pelo menos dois ramos das Forças Armadas (FFAA)”*² [AAP-6, 2009: 2-J-1].

Um elemento essencial desta última definição é o facto do glossário da NATO fazer referências cruzadas do termo conjunto com o termo combinado³ (*combined*), este entendido na acepção de multinacional. É necessário o entendimento de ambos os termos para os compreender na sua plenitude e perceber como estão intrinsecamente ligados.

No documento de topo (*capstone*) da Doutrina Militar Conjunta da Aliança (DMCA), a *Allied Joint Publication 1, AJP-01(C) - Allied Joint Doctrine*, é referido em termos de interoperabilidade que *“...uma doutrina comum, acompanhada pela normalização de equipamento e procedimentos, validada através da participação em treino e exercícios conjuntos e multinacionais, fornece a base para a interoperabilidade de formações e unidades de uma força conjunta e combinada. Isto terá um efeito significativo na aptidão de uma força conjunta para atingir os objectivos do comandante”* [AJP-01(C), 2007: 44].

A DMC é pois um corpo de conhecimento e pensamento que fornece orientação nas

¹ **Doctrine** - Fundamental principles by which the military forces guide their actions in support of objectives. It is authoritative but requires judgement in application. (01 Mar 1973).

² **Joint** - Adjective used to describe activities, operations and organizations in which elements of at least two services participate. Related terms: allied joint operation; combined. (16 Jul 1999).

³ **Combinado** - Adjectivo usado para descrever as actividades, operações e organizações, nas quais participam os elementos de mais de uma Nação. (16 Jul 99) [AAP-6, 2009: 2-C-9].



mais diversas áreas relativas a operações militares conjuntas, nomeadamente na resolução de problemas, na tomada de decisão, no planeamento e na execução. A doutrina fornece o racional para a organização das forças militares, determina o seu emprego em operações, auxilia na definição de missões e funções adequadas, orienta a aquisição de equipamentos e armamentos, permite operações inter-ramos, potenciando as valências das capacidades de cada um, e facilita a participação em operações multinacionais.

Para esclarecer as enormes dúvidas que rodeiam o entendimento da palavra doutrina é também importante saber aquilo que ela não é. A DMC não é uma reflexão sobre o passado, nem uma perspectiva de um futuro demasiado distante. A DMC não prescreve procedimentos nem técnicas, logo não é uma compilação de regras, fórmulas ou axiomas a cumprir escrupulosamente independentemente das circunstâncias [Haas, 2006: 24]. A DMC não contém prescrições de pormenor, de nível tático, mas também não é abstracta ao nível político e estratégico.

A existência de uma DMC é fundamental como elo da cadeia de conhecimento, que tem origem nos Conceitos Estratégicos, de Defesa Nacional (CEDN) e Militar (CEM), e termina no conjunto de táticas, técnicas e procedimentos (TTP) ao nível tático, específico de cada um dos Ramos das FFAA. A participação conjunta, a nível nacional e multinacional, é a forma usual de actuação de FFAA modernas, mas sem uma doutrina de emprego de forças ao nível operacional não é possível construir, de forma coerente, capacidades conjuntas. A doutrina é o cimento agregador de um sistema de capacidades, que se pretende harmonioso e eficaz, composto pelos seguintes elementos funcionais: Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança e Formação, Pessoal e Infra-estruturas e Interoperabilidade (DOTMLPFI)⁴.

De acordo com o CEDN cabe a Portugal “...o dever de acompanhar os aliados perante os novos desafios na óptica de mais actuação conjunta no plano nacional e segundo uma perspectiva estratégica de participação combinada, no quadro da Aliança.” [CEDN, 2003: artº7.2]. A participação conjunta de forças de, pelo menos, dois Ramos, a nível nacional ou a nível combinado, não pode ser feita sem uma DMC, adequadamente desenvolvida, aprovada, conhecida, estudada e aplicada em treino, exercícios e operações, compatível com a DMCA, composta pela série de publicações AJP.

No actual ambiente estratégico, em que as fronteiras entre os níveis tático, operacional

⁴ Do acrónimo inglês DOTMLPFI (*Doctrine, Organisation, Training, Materiel, Leadership and Education, Personnel, Facilities and Interoperability*). Na formação de novas capacidades militares é necessário tomar em consideração nova doutrina, uma organização adaptada com material e infra-estruturas adequadas, servida por pessoal altamente treinado, liderado por militares devidamente formados e com sistemas interoperáveis, ao nível conjunto e combinado.



e estratégico se encontram esbatidas, é importante referir que a DMC, sendo essencialmente aplicável ao nível operacional, pode, no entanto, em casos específicos, ser aplicada ao nível táctico, com as devidas adaptações [AJP-01, 2007: 2-22].

b. Objecto do estudo e sua delimitação

Perante a abrangente área do conhecimento que o tema encerra, estabelecemos como delimitação do estudo os cenários de actuação provável/possível das FFAA Portuguesas, o espectro de missões que lhes podem ser atribuídas decorrentes do prescrito na legislação nacional (i.e. CEDN, CEM, Missões das FFAA (MIFA) e Programa do XVIII Governo Constitucional) e as definições, da recente legislação referente à Defesa e FFAA ([LDN, 2009], [LOBOFA, 2009], [DLOEMGFA, 2009]), que atribuem novas responsabilidades ao Chefe de Estado-Maior General das FFAA (CEMGFA), no que diz respeito à DMC e ao ensino militar conjunto [LOBOFA, 2009: artº11º 1-n), artº11º 1-o) e artº11º 2-l)].

Este estudo pretende contribuir para a implementação dos imperativos legais definidos na nova legislação, bem como perspectivar as estruturas e procedimentos necessários ao cumprimento das novas competências. Assim sendo, procuraremos contribuir para a definição de um quadro conceptual de DMC nas FFAA que potencialize a edificação das capacidades militares, abordando a possível necessidade de criar um sistema de desenvolvimento de DMC (SDDMC) e de delinear um processo de desenvolvimento de DMC (PDDMC). Para atingir tal desiderato será necessário estudar um modelo de SDDMC nacional a implementar, definir o seu ciclo de desenvolvimento e o seu relacionamento com os Ciclos de produção de DCMA e de doutrina específica dos Ramos. Para efeitos de estudo comparado será feita uma análise sinóptica dos SDDMC da Aliança (SDDMCA) e de países aliados, e respectivos PDDMC.

c. Objectivos da investigação

O propósito desta investigação consiste em determinar um modelo adequado para a produção de DMC em Portugal que satisfaça as necessidades, no âmbito das MIFA, consideradas no seu conjunto. Para isso, procurar-se-ão atingir os seguintes objectivos específicos:

- Descrever e analisar os normativos, conceptual e legal, em que se enquadra a DMC;
- Determinar a necessidade de DMC das FFAA portuguesas;
- Estudar os modelos de SDDMC, ao nível da NATO e de países aliados;
- Ponderar um sistema, composto de estruturas e processos, que permita planear, dirigir, organizar e controlar o ciclo de produção de DMC, que satisfaça as necessidades internas, que se constitua como a principal referência da produção doutrinária específica dos Ramos e que permita uma intervenção activa no PDDMC Aliada;



- Contribuir para a operacionalização dos imperativos legais, definidos na legislação enquadrante, designadamente no que diz respeito às novas responsabilidades do CEMGFA e do Estado Maior Conjunto (EMC), na área da DMC;
- Identificar como, e a que nível, poderão ser integrados na DMC, os contributos dos sistemas de desenvolvimento de conceitos e experimentação (CD&E) e de lições aprendidas (LL);
- Determinar a articulação necessária entre o ciclo de DMC e o Ensino Superior Militar (ESM) conjunto.

d. Pergunta de Partida: Questão Central e Questões Derivadas

Foi definida como questão central, orientadora de todo o trabalho de investigação, a seguinte: *“Que sistema deve ser implementado em Portugal para estabelecer um ciclo de produção de doutrina militar conjunta?”*

Desta questão central decorrem as questões derivadas (QD) e as hipóteses (Hip) norteadoras da pesquisa que foram levantadas com base na experiência e percepção pessoais sobre o assunto, numa pré-análise sobre o estado da arte da DMC, em países aliados e na NATO, e em contactos estabelecidos, a nível nacional e internacional. As QD e Hip estão contidas na tabela 1.

Tabela 1 – Quadro de Questões Derivadas e Hipóteses

QUESTÕES DERIVADAS	HIPÓTESES
QD1 - As FFAA portuguesas necessitam de <u>DMC</u> ?	H1 - A dimensão do Sistema de Forças Nacional (SFN), as MIFA e o nível de ambição de emprego de Forças Conjuntas nacionais justificam a existência de uma DMC.
QD2 - Que estruturas e processos devem ser organizados para a concepção, ratificação, aprovação, implementação e difusão de uma DMC nas FFAA?	H2.1 - O EMGFA através da sua Repartição de DMC, Organização e Métodos (RDMCOM), da Divisão de Planeamento Estratégico Militar (DIPLAEM), é o pólo de gestão do ciclo de produção doutrinária. H2.2 - Uma Comissão de Doutrina, constituída pelo EMC, Ramos, Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) e Comandos Operacionais (COp) planeia, dirige, organiza e controla o PDDMC. H2.3 - O estabelecimento de uma "Hierarquia Doutrinária" é fundamental para organizar o trabalho de produção de DMC. H2.4 - A difusão da DMC é feita através da utilização de uma solução centralizada baseada na <i>intranet/internet</i>
QD3 - Como deve Portugal articular o seu SDDMC com o da NATO?	H3 - A RDMCOM/DIPLAEM assume a responsabilidade de articulação da DMC nacional com a doutrina da NATO, criando um sistema de comunicação adequado com os Ramos.
QD4 - Como deve ser articulado o SDDMC com as Doutrinas específicas dos Ramos?	H4 - A DMC é a principal referência para a produção doutrinária específica dos Ramos e do desenvolvimento das respectivas TTPs.
QD5 – Como, e a que nível, deverão ser integrados na DMC os contributos dos sistemas de CD&E e de LL?	H5.1 - As FFAA portuguesas não têm dimensão para fazer CD&E ao nível de operações conjuntas. H5.2 - A RDMCOM/DIPLAEM é a entidade primariamente responsável (EPR) pela validação das LL, em operações e exercícios conjuntos.
QD6 - Como deve ser articulado o ciclo de produção de DMC com o ensino militar conjunto?	H6.1 - A DMC deve ser a base de ensino doutrinário dos diversos cursos conjuntos. H6.2 - O IESM tem um papel de relevo no ciclo de produção de DMC.



No final da investigação será apresentado um conjunto de medidas a implementar, para que o SDDMC nacional seja funcional e eficiente, sob a forma de recomendações.

e. Estrutura e conteúdo

O presente trabalho foi organizado em 5 partes. Após esta introdução, analisamos a necessidade e faremos o historial da DMC, passando depois a analisar modelos de SDDMC, da NATO e de países aliados, verificando os resultados obtidos e identificando elementos de sucesso. Numa terceira parte, abordamos a situação da DMC em Portugal, através da análise da sua necessidade e dos normativos, conceptual e legal, da DMC e DMCA, e com referência à situação da doutrina nos Ramos das FFAA portuguesas. Numa quarta parte, serão detalhados os elementos necessários e adequados para um SDDMC português, e apresentados alguns contributos para o seu estabelecimento, sendo abordados, de forma sucinta, as relações deste sistema com os processos de CD&E, análise de operações correntes, exercícios e treino conjuntos e, finalmente, de LL. Por último, procuraremos identificar a articulação necessária da DMC com o ESM conjunto, procurando identificar o papel do IESM no ciclo de produção de DMC. Como corolário da investigação sugerimos um modelo de desenvolvimento e produção de DMC nacional e a sua articulação com o ESM conjunto. Por fim apresentar-se-ão as conclusões da investigação que, através da sistematização de respostas às questões derivadas, tentarão dar resposta à questão central, terminando com recomendações.

*“Os ingleses escrevem alguma da melhor doutrina no mundo,
é uma sorte os seus oficiais não a lerem.”*

Cor Erwin Rommel (1938) [apud Kjonerod, 2009]

2. A necessidade, o historial e os modelos de desenvolvimento de DMC

a. Generalidades

Neste capítulo iremos referir a necessidade de DMC e o seu historial, após o que salientaremos os aspectos mais marcantes dos SDDMC de alguns dos países da Aliança, escolhidos por terem características distintivas, em termos de dimensão das suas FFAA e grau de maturidade dos respectivos SDDMC, e ainda do da NATO. Tentaremos detectar traços comuns e factores de sucesso. A obtenção de informação em documentos específicos sobre sistemas de desenvolvimento aliados (e.g. JP 1-01, CFJP A1, AAP-47, etc.) e através de entrevistas, permitiu estudar e determinar as características essenciais dos sistemas referidos.

b. A necessidade de Doutrina Militar Conjunta

A DMC representa muito mais do que um conjunto de livros numa prateleira ou um conjunto de documentos exclusivamente utilizados em ambiente escolar. A DMC fornece um



quadro conceptual comum e um vocabulário unificado; produz efeitos sinérgicos que promovem a unidade de comando e a interoperabilidade, ao nível nacional e multinacional; permite constituir forças militares conjuntas, eficientes e eficazes; deve estar intimamente relacionada com a cultura das FFAA de um país e deve ser ensinada desde os “*bancos das escolas*” [Cimbala, 2003: 91].

A DMC estabelece pois um quadro fundamental para a interoperabilidade, permitindo introduzir a flexibilidade necessária para otimizar as capacidades das forças conjuntas e maximizar o potencial das forças de cada Ramo [Krulak, 1997: 21]. A função da DMC não consiste na elaboração de regras específicas, mas sim de princípios gerais que permitem orientar o pensamento militar conjunto, promovendo adicionalmente uma melhor compreensão entre os Ramos. Como Hone afirma a DMC é “*a ponte entre o pensamento e a acção*” [Hone, 1998: 92]. O corpo doutrinário dos Ramos deverá ser adaptado e desenvolvido, ao seu nível, por forma a estar em sintonia e ser coerente com a DMC (Apêndice B).

As FFAA, de um determinado país, necessitam de DMC quando são admitidos cenários de emprego de forças conjuntas. Mas se adicionalmente as mesmas FFAA admitem o seu emprego em ambiente multinacional, participando em alianças ou coligações, devem também possuir, aprender e treinar uma DMCA. Idealmente deverá haver coerência, senão mesmo identidade, entre as suas DMC e DMCA [Boomer, 1998: *passim*].

c. Historial da Doutrina Militar Conjunta

A necessidade de estabelecer procedimentos próprios para operações conjuntas foi identificada, pelas FFAA dos EUA, durante a II Guerra Mundial. Verificou-se, no entanto, que durante grande parte do século XX, as doutrinas militares desenvolvidas, eram aplicáveis apenas a uma determinada componente – terrestre, naval ou aérea – como se estas combatessem de forma isolada. Entre 1945 e 1980, várias intervenções de forças militares conjuntas, dos Estados Unidos da América (USA), revelaram graves deficiências, em áreas tão diversas como as de comunicações, interoperabilidade e organização, integração e coordenação [Shalikashvili, 1996: 2]. Apenas em 1986, como resposta às falhas de interoperabilidade inter-ramos expostas no relatório da Operação URGENT FURY (Granada 1983), consideradas muito graves, o Congresso dos EUA aprovou o *Defence Reorganization Act*, conhecido por Lei *Goldwater-Nichols* (LGN) [Adolph, 1995: 48]. O sucesso global da operação militar na Ilha de Granada não conseguiu esconder as manifestas falhas de coordenação, as incompatibilidades dos sistemas de comunicações, a utilização de sistemas de referência diferentes, as rivalidades inter-ramos e as relações de comando e controlo confusas, que colocando em causa a unidade de comando, puseram em



risco de vida os militares empenhados na Operação [Locher III, 1996: 15].

Com a operacionalização da LGN foi criado um SDDMC, sob a responsabilidade do *Chairman do Joint Chief of Staffs* (CJCS). A divulgação das primeiras publicações doutrinárias americanas ocorreu, entre 1986 e 1995, com sucesso mitigado. Esta primeira geração de DMC reproduzia uma compilação de conceitos concorrentes, sem grande aplicabilidade e por vezes incompatíveis, normalmente desenvolvidos por apenas um dos Ramos, em isolamento, por inexistência de especialistas em operações conjuntas. Foi uma exigência o seu amadurecimento em ciclos de revisão sucessivos [Ferriter, 1995: 118].

A DMC teve de procurar o seu espaço próprio. Por um lado, fazendo a ligação entre a política e estratégia nacional de defesa e o emprego operacional das forças, por outro, prevalecendo sobre as doutrinas dos Ramos, impondo que estas fossem coerentes com a doutrina comum, “*joint doctrine takes precedence over individual Service’s doctrine, which must be consistent with joint doctrine*” [JP 1, 2009: A-1].

Em síntese, a evolução da DMC levou a que esta passasse a conter os princípios fundamentais que norteiam o emprego operacional das forças militares, fornecendo uma base comum para a compreensão da natureza dos conflitos armados, descrevendo a forma como as operações militares são dirigidas, planeadas, comandadas, executadas e sustentadas ao nível conjunto. A DMC, assim desenvolvida, assumiu um carácter dinâmico, constantemente avaliada através da experiência, em operações, exercícios e treino conjuntos, o que permitiu a sua permanente actualização. A DMC permitiu dirigir e orientar o emprego de forças militares conjuntas, em diversas operações, ao mesmo tempo que criou uma mentalidade comum de emprego conjunto de forças navais, terrestres e aéreas, até aí inexistente.

A DMC americana foi organizada, *ab initio*, de forma hierárquica. Num primeiro nível, aparece um documento de topo (*capstone*) fazendo a ponte entre os conceitos e as directivas de defesa e a restante DMC, o JP 1, e documentos base (*keystone*) em cada área de Estado Maior (EM): pessoal (JP 1-0), informações (JP 2-0), operações (JP 3-0), etc. Num segundo nível, aparecem documentos de DMC por assuntos específicos (*supporting*), apresentando os princípios característicos de planeamento, treino e conduta de variados tipos de operações militares (e.g. Operações de Forças Especiais, Operações de Guerra Electrónica, Operações de Comando e Controlo, etc.) [Blevins, 2008: 10] (ver p. Anx A-2).

Estes desenvolvimentos doutrinários, surgidos nos Estados Unidos, coincidentes cronologicamente com o fim da guerra fria, aliados à procura de uma razão de existência para a NATO, induziram a Aliança a iniciar os primeiros passos no desenvolvimento de DMCA, após 40 anos de desenvolvimento de doutrinas vocacionadas para o emprego dos Ramos de forma



isolada ou de manuais de normalização técnica. Deste modo foi promulgada, em 1994, a primeira versão da publicação *capstone* da Aliança, a *Allied Joint Doctrine* (AJP-01). Esta publicação foi actualizada, em ciclos sucessivos, incorporando as directrizes políticas e estratégicas, discutidas e aprovadas nas diversas cimeiras da NATO, adaptando-se à transformação da Aliança. Dependentes do AJP-01 foram desenvolvidos os documentos base de cada área funcional (AJP-2, AJP-3, AJP-4, etc), constituindo com aquele um nível superior de DMCA. Finalmente, num segundo nível, surgem documentos mais específicos (AJP-2.1, AJP-2.2, etc), à semelhança da doutrina americana.

O desenvolvimento de DMC noutras nações aliadas foi, igualmente, um processo recente, motivado pelos progressos descritos. Na tabela 2 podemos verificar o ponto de situação das diversas publicações *capstone* de alguns dos países aliados. Note-se que o Canadá (CAN) e a Espanha (ESP) apenas publicaram os seus primeiros documentos em 2009. A Alemanha prevê publicar a sua primeira publicação de DMC em 2010 e alguns aliados, como por exemplo a Dinamarca, optaram por não desenvolver DMC nacional por considerarem que as suas FFAA têm apenas dimensão para participar em operações conjuntas multinacionais no seio da Aliança, mas não para efectuar operações conjuntas autónomas.

Tabela 2 – Listagem de documentos de topo de DMC (*capstone*)

País	Código	Designação	1ª versão	Versão Actual	Edição
USA	JP-1	<i>Joint Warfare of the United States Armed Forces</i>	1991	2009 ⁵	
NATO	AJP-01(C)	<i>Allied Joint Doctrine</i>	1994	2007	3ª
FRA	PIA 00.100	<i>Concept d'Emploi des Forces</i>	1997	2010	2ª
NOR	FFOD	<i>Norwegian Armed Forces Joint Operational Doctrine</i>	2000	2007	2ª
GBR	JDP 01	<i>Campaigning (ex-Joint Operations)</i>	2001	2008	3ª
SLK		<i>Doctrine of the Armed Forces of the Slovak Republic</i>	2003	2003	1ª
CZE		<i>Doctrine of the Armed Forces of the Czech Republic</i>	2004	2004	1ª
NLD	NDD	<i>Netherlands Defence Doctrine</i>	2005	2005	1ª
CAN	CFJP 01	<i>Canadian Military Doctrine</i>	2009	2009	1ª
ESP	PDC-01	<i>Doctrina para la Acción Conjunta de las Fuerzas Armadas</i>	2009	2009	1ª

Assim a DMC produzida pelos Estados Unidos foi a força motriz do desenvolvimento de DMCA, publicada na série de AJP's da NATO, e serviu de referência para o desenvolvimento de DMC nos restantes países da Aliança.

d. Modelo de SDDMC dos Estados Unidos da América

As FFAA dos Estados Unidos, impulsionadas pela LGN de 1986, desenvolveram um SDDMC, ao nível operacional e estratégico, que se pormenoriza com maior detalhe por ser o mais antigo e mais completo. A partir de 1999, o *Joint Forces Command* (US JFCOM) passou a ter a responsabilidade delegada de ser a única fonte de doutrina conjunta comum, encarregue da sua produção, coordenação e validação, sendo directamente responsável perante o CJCS

⁵ Versão de 2007, com alteração de Março de 2009, e nova designação - *Doctrine for the Armed Forces of the United States*.



[Shalikashvili, 1996: 4]. Para o efeito foi organizado o *Joint Warfighting Center* (JWFC), com responsabilidades nas áreas de desenvolvimento de doutrina conjunta, LL, modelação e simulação, com ligação privilegiada ao *Allied Command Transformation* (ACT), da NATO.

O ciclo de desenvolvimento da doutrina militar nos Estados Unidos mudou significativamente nos últimos cinco anos. Inicialmente planeado, rotineiro e estável, com prazos de desenvolvimento e revisão medidos em anos, transformou-se num processo mais ágil, para dar resposta, em prazos cada vez mais curtos e produzir doutrina, inexistente mas indispensável (*fast track doctrine*), em áreas em que inovações tecnológicas o impõem ou a necessidade de responder a ameaças emergentes, nos teatros de operações, o exige [JP 1-01, 2001: III-10]. Tal foi, por exemplo, o caso da doutrina de Operações Contra-subversão [JP 3-24, 2009: *passim*].

A definição de doutrina para as FFAA dos Estados Unidos é igual à da NATO [JP 1-02, 2001: 288] e é perfeitamente clara a relação de prevalência da DMC sobre as doutrinas dos Ramos, que se devem adaptar e tornar-se coerentes com aquela [JP 5-0, 2006: *i*]. Duas publicações definem claramente o SDDMC, ambas com o mesmo título, “*Joint Doctrine Development System*” (JDDS): o JP 1-01 *Change 1* (29 Junho 2001), ao nível de directivas e políticas; e, o CJCS Instruction (CJCSI) 5120.02B (4 Dezembro 2009), ao nível de normas e procedimentos. Nelas são claramente definidas as responsabilidades de todas as entidades envolvidas no JDDS: o CJCS, o Director do *Joint Staff/J7* (JS/J7), o Comandante do US JFCOM, os EM dos Comandos Operacionais, os EM dos Ramos, as outras divisões do JS, as organizações de doutrina dos Ramos e dos comandos operacionais e, finalmente, o JWFC. Isto é, as partes interessadas no processo e que estão incluídas na larga comunidade de interesses da área da doutrina, designada por *Joint Doctrine Development Community* (JDDC).

O CJCS é a autoridade mandatada pelo Congresso para desenvolver DMC e dirigir a formação conjunta das FFAA. O CJCS atribuiu a responsabilidade, de gerir e coordenar todo o PDDMC, ao Chefe da Divisão JS/J7 e delegou no Comandante do JFCOM a responsabilidade de desenvolver conceitos e a tarefa de apoio ao CJCS no desenvolvimento de DMC. Apenas o CJCS pode aprovar publicações designadas “*joint*” [CJCSI, 2009: *passim*]. O JFCOM tem assim um papel destacado na área da análise e desenvolvimento de novas doutrinas, sendo responsável pela transformação constante das forças militares dos Estados Unidos em direcção a uma verdadeira força conjunta. A produção de DMC é desencadeada através de CD&E (Apêndice C) e os conceitos tornam-se base da doutrina depois de estarem totalmente desenvolvidos e testados, *i.e.* validados. A DMC forma a plataforma comum segundo a qual os resultados dos conceitos e da experimentação são comparados por forma a avaliar o seu valor transformacional. Assim sendo, um conceito é uma ideia que se transforma em doutrina após



ser testada, avaliada e validada, através do *Joint Doctrine Development Process* (JDDP). O JDDP é composto pelas seguintes fases: 1) iniciação; 2) desenvolvimento; 3) aprovação; e, 4) manutenção. Estas quatro fases são divididas nos seguintes passos: 1) proposta de projecto, 2) directiva de programa, 3) dois anteprojectos (*draft*), 4) aprovação do CJCS, 5) publicação, e 6) avaliação e revisões. O JDDP assegura a completa participação dos Ramos, do *Joint Staff* e dos Comandos Operacionais, definindo cronogramas de desenvolvimento de nova DMC e revisão da existente [CJCSI, 2009: *passim*].

No topo da hierarquia da doutrina dos Estados Unidos, *Joint Doctrine Hierarchy*⁶, encontra-se o documento *Joint Warfare of the Armed Forces of the United States* (JP-1), cuja primeira versão foi publicada em 1991 [Doughty, 1992: 41]. Este documento faz a ponte entre a estratégia de segurança nacional e doutrina militar, proporcionando igualmente o elo de ligação, e base doutrinária, para a coordenação com outras agências governamentais e para o emprego de forças conjuntas em missões multinacionais [JP 1, 2009: i]. A DMC dos Estados Unidos existe para dirigir e orientar o emprego de forças militares conjuntas e motivar a formação de uma mentalidade conjunta [Evenson, 2009: 10], servindo de referência para o desenvolvimento da doutrina da NATO e de outros países aliados. O JFWC edita publicações e manuais “pré-doutrinários” para divulgação de novos conceitos, difusão de melhores práticas e auxílio na transição de conceitos para doutrina. Todas as publicações não classificadas são divulgadas num sistema baseado na *internet* (<http://www.dtic.mil/doctrine/index.html>), a *Joint Electronic Library* (JEL), e os documentos classificados estão disponíveis na rede segura do Ministério da Defesa dos Estados Unidos (*Secret Internet Protocol Router Network* - SIPR-Net). Em 9 de Outubro de 2009, existiam um total de 77 publicações doutrinárias conjuntas (72 aprovadas e 5 em desenvolvimento) e tinham sido ratificados 40 AJP's da NATO.

No conceito dos Estados Unidos as LL são uma parte integrante do ciclo de doutrina. Cada Ramo tem o seu próprio centro de LL, sendo o *Center for Army Lessons Learned* o mais conhecido. Na estrutura do US JFCOM existem dois centros de LL, o *Joint Center for Operations Analysis* (JCOA) que trabalha os níveis operacional/estratégico, ligando-se com os centros dos Ramos e com ligações permanentes e directas com o JWFC. Outro, o *Air Land Sea Application Center* (ALSA), captura ensinamentos ao nível tático conjunto e desenvolve TTPs conjuntas.

Em síntese, as FFAA dos Estados Unidos possuem o mais completo e actualizado JDDS, constituído por centros de CD&E e doutrina, conjuntos e dos Ramos, centros de LL (JCOA e ALSA), um PDDMC testado e validado, um corpo de publicações doutrinárias

⁶ Versão actualizada em <http://www.dtic.mil/doctrine/doctrine/status.pdf>



actualizado e completo, organizado hierarquicamente, e partilhado através da *internet*, sendo os maiores contribuintes para a DMCA. A doutrina é desenvolvida num processo *top-down*, com completa responsabilização dos níveis mais elevados da cadeia de comando, nomeadamente o CJCS. As experiências operacionais recentes, no Iraque e no Afeganistão, têm causado uma mudança significativa no desenvolvimento de conceitos, elaboração de doutrina e processos de formação, educação e treino, tendo resultado numa compressão dos prazos necessários para a publicação de doutrina actualizada.

e. Modelo de SDDMC de França

“*Le Centre Interarmées de Concepts, de Doctrines et d’Expérimentations*” (CICDE), foi criado a 21 de Abril de 2005, sob a chefia directa do *Chef d’État-Major des Armées* (CEMA), Chief of Defence (CHOD) de França (FRA), com as responsabilidades de trabalhar na prospectiva operacional e de desenvolver e experimentar conceitos e doutrinas conjuntas, ao nível nacional e multinacional [FRA, 2005: *passim*]. Por despacho do CEMA, o CICDE assumiu todas as responsabilidades relativas ao desenvolvimento de conceitos e doutrinas conjuntas, fazendo parte activa do processo de transformação das FFAA francesas, incluindo experimentação de conceitos, desenvolvimento de publicações, difusão e manutenção de registos. Para além destas tarefas no âmbito interno, cabe ao CICDE a responsabilidade de ser o único Ponto de Contacto (POC) em França para o desenvolvimento de doutrina multinacional, NATO, União Europeia (UE) ou bilateral [CEMA, 2006: *passim*]. Nos seus poucos anos de funcionamento o CICDE desenvolveu um *portal* na *internet*, uma hierarquia de documentos [CICDE, 2010: 23] e 34 publicações conjuntas, acessíveis em linha. A França ratificou 38 AJPs tendo, de forma geral, introduzido os conceitos NATO na sua doutrina nacional.

f. Modelo de SDDMC do Canadá

A Lei de Reorganização das Forças Canadianas (*Canadian Forces Reorganization Act* (C-243)), de 1968, unificou os três Ramos numa força única, mas as doutrinas das três componentes mantiveram-se em isolamento até ao princípio dos anos 90, momento a partir do qual se começou a desenvolver DMC [Hincke, 1999: 2]. Em 2001, o Canadá constituiu o *Canadian Forces Experimentation Centre* (CFEC) com a responsabilidade de apoiar o processo de desenvolvimento integrado de capacidades conjuntas através de CD&E, de concepção de DMC, análise operacional e LL, treino, exercícios e validação [CFEC, 2010: 77]. O CFEC tem, na sua organização, um *Joint Doctrine Branch* (JDB), responsável pelo desenvolvimento e gestão da DMC e que actua como ponto focal de coordenação da integração, desenvolvimento, padronização, harmonização, interoperabilidade e ratificação da DMCA. O JDB supervisa, coordena,



analisa, actualiza e distribui a DMC, produzida de forma colaborativa, garantindo que as publicações são coerentes com a DMCA [*idem*: 3047]. A DMC das FFAA canadianas encontra-se organizada numa hierarquia de publicações nacionais [*ibidem*: 5778], que contém cerca de 50 documentos, disponíveis na *internet* no *website* do CFEC [*ibidem*: 3650]. Um passo importante foi dado com a publicação, em 2009, do documento de topo, o CFJP-1, que obrigou a rever toda a doutrina a jusante, processo que se encontra em curso. Por outro lado o Canadá assume que, para promover a interoperabilidade, toda a sua doutrina deve ser consistente com a dos seus principais aliados e com a da NATO, sendo um contribuinte activo no desenvolvimento da DMCA [CFJP 1, 2009: 2-4]. Reconhecendo a baixa probabilidade da realização de uma operação conjunta exclusivamente nacional todos os AJP promulgados pela NATO estão ratificados e é assumido que a DMC canadiana está em segundo plano em relação à DMCA [Boomer, 1998: *passim*]. Desde a criação do CFEC que foi feito um esforço de revisão de todo o corpo doutrinário. Uma análise cuidada dos seus conteúdos permite verificar um elevado grau de harmonização e coerência com a doutrina da NATO.

g. Modelo de SDDMC da Alemanha

As forças de defesa federais (*Bundeswehr*) da Alemanha (DEU) são compostas, desde 2000, por cinco Ramos independentes: Exército (*Heer*), Marinha (*Marine*), Força Aérea (*Luftwaffe*), Serviços de Apoio Conjuntos (*Streitkräftebasis*) e Serviços Médicos Conjuntos (*Zentraler Sanitätsdienst*). Existem centros de doutrina, de CD&E e de LL, em alguns dos Ramos. Ao nível conjunto foi constituído, em 2004, o *Zentrum für Transformation der Bundeswehr* (ZTransfBw), que tem responsabilidades nas áreas de Transformação, CD&E e *Operation Research, Modelling and Simulation*. Apenas em 2006 foi organizada uma repartição que integra o desenvolvimento de doutrina conjunta e combinada com a análise de operações e exercícios (*Dezernat Analyse Einsatz / Übung / Doktrinentwicklung*). A Alemanha não tem qualquer publicação doutrinária conjunta nacional editada, prevendo-se que a primeira publicação de DMC seja difundida durante o ano de 2010. O País tem uma posição activa no desenvolvimento de doutrina aliada, 38 AJP's ratificados e assume a responsabilidade de custódio de várias publicações doutrinárias.

h. Modelo de SDDMC da República Checa

A República Checa (CZE) entrou num profundo processo de transformação, em 1999, devido à sua entrada para a NATO e simultânea profissionalização do serviço militar [CZE, 1999: *passim*]. As forças da República Checa estão organizadas em Forças Conjuntas e Forças de Apoio, estas últimas vocacionadas para o apoio logístico. Nas Forças Conjuntas existe um



Comando de Instrução que superintende um “Centro de Doutrina”, responsável pelas áreas de CD&E, doutrina, análise de operações, LL, elaborar publicações doutrinárias, programas de formação e treino e fazer a ligação com o processo doutrinário da NATO [CZE, 2010]. As FFAA República Checa ratificaram todos os AJPs promulgados, com a excepção evidente do AJP-3.1 “*Allied Joint Maritime Operations*”, têm definida uma hierarquia de DMC nacional em dois níveis, com um total de 28 publicações de DMC nacional, incluindo um *capstone* em inglês [CZE, 2004] e um portal na *internet*.

i. Modelo de SDDMC da Noruega

A Noruega (NOR) editou a sua primeira publicação *capstone* no ano 2000, “*Norwegian Armed Forces Joint Operational Doctrine*” (FFOD), com o objectivo expresso de introduzir uma doutrina conjunta como ponto de partida para outros desenvolvimentos doutrinários. Dela surgiram as publicações para operações terrestres [NOR DS, 2004], navais [NOR DS, 2002] e aéreas [NOR HDC, 2002]. A Noruega ratificou praticamente todos os AJPs e assume a doutrina da Aliança como sua, fazendo ainda, de forma expressa, referência às doutrinas NATO, britânica e americana [FFOD, 2007: 8].

No ano de 2007 foi publicada, em inglês, uma actualização da doutrina de topo [*idem*]. Esta publicação, desenvolvida no seu estabelecimento de ensino superior, o “*Norwegian Defence Command and Staff College*” (NDCSC), sob direcção do *Defence Staff*, teve o triplo objectivo de estabelecer procedimentos e regras para operações conjuntas, servir como ferramenta fundamental para o ensino e ajudar o corpo de oficiais a desenvolver um entendimento comum, um quadro conceptual de referência partilhado e, consequentemente, uma base para construir uma cultura comum profissional conjunta [*ibidem*: 3]. A Noruega não possui nenhum centro específico de desenvolvimento de doutrina nem de LL, funções que são consideradas ao nível de EM, utilizando o NDCSC, o seu EM de Defesa e o seu comando operacional conjunto (*Headquarters Defence Command*) como elementos activos do seu PDDC.

j. Modelo de SDDMC de Espanha

Em Espanha, com a reorganização da estrutura superior da Defesa, subsequente a 2008, foi organizado o “*Estado Mayor de la Defensa*” (EMAD), dependente da chefia do “*Jefe de Estado Mayor de la Defensa*” (JEMAD), o CHOD de Espanha. O EMAD, como organismo do Ministério da Defesa, passou a ser responsável pela definição e desenvolvimento da estratégia militar, e do planeamento e condução das operações militares. Foi constituído na sua dependência um órgão auxiliar designado por “*Unidad de Transformación de las Fuerzas Armadas*” (UTRAFAS), dependente directamente do JEMAD, e consequentemente separado do EM



Conjunto (“*Estado Mayor Conjunto de la Defensa*”, EMACON). [BOD 84, 2008: 5596].

A UTRAFAS tem como responsabilidades, entre outras, a investigação e o estudo de novos conceitos organizativos e de doutrina, mantendo com os organismos homólogos dos países aliados e de organizações militares as relações necessárias de intercâmbio de informação. É tarefa desta unidade auxiliar a determinação de necessidades e a coordenação do processo de elaboração de doutrina, bem como programar e gerir as actividades de elaboração e revisão de doutrinas conjuntas [idem: 5599]. A UTRAFAS recebe colaboração, na elaboração e revisão de doutrina conjunta, das diversas Divisões do EMACON (Estratégia e Planos, Logística e Sistemas de Informação e Telecomunicações), do *Centro de Inteligencia de las Fuerzas Armadas* (CIFAS) e do *Mando de Operaciones* (MOPS) [ibidem: passim].

Em Maio de 2009 foi publicada a primeira publicação doutrinária conjunta, o *capstone* PDC-01, “*Doctrina para la Acción Conjunta de las Fuerzas Armadas*”, documento de nível estratégico-militar e operacional. O JEMAD no seu despacho de promulgação salienta que “*esta doutrina é compatível e está harmonizada com a doutrina aliada que a Espanha ratificou, especialmente as publicações AJP-01 Allied Joint Doctrine e AJP-3 Allied Doctrine for Joint Operations, bem como os conceitos de planeamento, comando e controlo da União Europeia para operações militares. É o elo vital entre as doutrinas operacionais conjunta nacional e combinadas ou aliadas.*” [PDC-01, 2009: 3].

k. Modelo de SDDMC da Dinamarca

A Dinamarca (DNK) assume que as suas FFAA não têm dimensão para desempenhar missões conjuntas autónomas, pelo que não necessita de DMC nacional. Assim sendo, a DMCA é assumida na sua plenitude, ensinada nos diversos cursos conjuntos, delimitadora da doutrina dos ramos e praticada em operações e exercícios conjuntos. A Dinamarca ratificou todos os AJPs, com excepção do AJP 4.4, e não possui centros específicos de desenvolvimento de doutrina conjunta nem de LL, funções que são consideradas apenas ao nível de EM.

l. Modelo de SDDMC da NATO

A NATO tem um PDDMC estabelecido que é descrito no AAP-47 [AAP-47, 2007]. A necessidade de normalização e interoperabilidade multinacional cria um nível de complexidade adicional. O *Military Committee* (MC) é a autoridade responsável pelo desenvolvimento de DMCA e o *MC Joint Standardization Board* (JSB) aprova a doutrina em nome do MC, excepto a doutrina logística, competência delegada no *Senior NATO Logisticians Conference* (SNLC) e no *Committee of the Chiefs of Military Medical Services in NATO* (COMEDS). A NATO *Standardisation Agency* (NSA) é o órgão que operacionaliza o processo e coordena o trabalho da



Allied Joint Doctrine Development Community que consiste do conjunto das Nações, do *International Military Staff, Allied Command Operations (ACO)*, *ACT* e *Centros de Excelência*, através de grupos de trabalho (GT), essencialmente o *Allied Joint Doctrine Working Group (AJOD WG)*.

A NATO tem uma hierarquia de AJP, “*Allied Joint Doctrine Hierarchy*” (AJDH) [AAP 47, 2007: 2-1)], organizada em 2 níveis: o AJP *casptone* AJP-01 e um AJP *keystone* por cada área funcional de EM (AJP-2, 3, 4, 5, 6 e 9), no primeiro nível; e 38 AJP no segundo nível (nem todas estão promulgados). O processo AJDH tem como face visível um quadro sinóptico que representa graficamente os AJP, organizados hierarquicamente e codificados de acordo com a sua situação: promulgados, em revisão, em ratificação ou em desenvolvimento [NSA, 2010].

A NATO tem no *Joint Warfare Centre (JWC)*, em Stavanger, Noruega, a estrutura que, desde 2001, promove e realiza experiências conjuntas e multinacionais, faz análise e desenvolvimento de doutrina, com o objectivo de maximizar a sinergia de processos de transformação e para melhorar as capacidades e interoperabilidade da NATO, apoiando os processos de LL e o desenvolvimento de novas tecnologias, modelação e simulação. O JWC tem dois comandos subordinados, o *Joint Analysis and Lessons Learned Centre (JALLC)*, localizado em Lisboa, para a área das LL, e o *Joint Force Training Centre (JFTC)*, localizado em Bydgoszcz, Polónia, para o treino ao nível táctico [Eilertsen, 2005: 14].

m. Síntese conclusiva

A DMC é a componente fundamental de uma capacidade conjunta, potenciadora de todas as restantes componentes, necessária para produzir e otimizar as capacidades de forças conjuntas, maximizando o potencial e as características das contribuições de cada Ramo. Foi apenas nos últimos 20 anos que se deram as grandes evoluções em termos de desenvolvimento de DMC e DMCA, potenciadas pelo papel pioneiro dos Estados Unidos. Actualmente quase todos os países aliados têm DMC própria, ou pelo menos o “documento de topo” que faz a ponte entre as directivas de defesa e a doutrina dos Ramos. A NATO desenvolveu um corpo doutrinário de aplicação de forças, conjuntas e multinacionais, baseado numa hierarquia de publicações de DMCA, revelando a emergência do paradigma de forças conjuntas e multinacionais. Alguns países estabeleceram centros de doutrina conjunta, por vezes englobando, no todo ou em parte, funções congéneres da doutrina, designadamente, CD&E, LL, análise e validação de exercícios e treino. Estes centros, com o envolvimento activo dos níveis mais elevados das respectivas hierarquias das FFAA, nomeadamente os CHOD, de quem normalmente dependem em linha directa, contribuíram significativamente para a melhoria das



respectivas capacidades militares através do desenvolvimento de um corpo doutrinário, moderno e flexível, perfeitamente coerente com a doutrina da NATO.

Como características definidoras desta evolução detectam-se os seguintes elementos: (1) existência de um SDDMC estruturado e regulamentado; (2) consideração da DMC como uma função da área de EM, com ligações à componente operacional, e não uma função da área do ensino; (3) presença de um centro de desenvolvimento de DMC; (4) definição de uma hierarquia de publicações; (5) elaboração de um documento de topo, *capstone*, para fazer a ponte entre as directivas de nível estratégico e o nível operacional; (6) um conjunto de publicações organizadas por áreas operacionais (J1 a J9); (7) difusão da DMC utilizando modernas tecnologias; e, (8) colaboração activa no SDDMC aliado. Na tabela 3 podemos ver um quadro sinóptico destes elementos nas nações cujos sistemas foram analisados.

Tabela 3 – Listagem dos elementos do SDDMC em alguns países da NATO (referido a 10 de Janeiro de 2010)

	USA	GBR	FRA	CAN	DEU	CZE	NOR	ESP	DNK	PRT
SDDMC integral	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☒	☒	☒	☒
Centro DMC	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☒	☒	☒	☒
Hierarquia DMC	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☒	☒	☒	☒
Documento <i>Capstone</i>	☑	☑	☑	☑	☒	☑	☑	☑	☒	☒
Publicações DMC	☑	☑	☑	☑	☒	☑	☒	☒	☒	☒
Portal DMC	☑	☑	☑	☑	☒	☑	☒	☒	☒	☒
Resposta a AJP ⁷	41	39	38	41	41	41	38	40	41	22
Ratificação de AJP ⁸	40	39	38	41	38	41	38	40	41	22

“Doutrina é um diálogo entre o passado e o presente para o benefício do futuro”

Markus Mäder [Mäder, 2004: 310]

3. A situação da Doutrina Militar Conjunta em Portugal

a. Normativo conceptual da DMC e DMCA em Portugal

Todos os documentos estruturantes do Planeamento Estratégico de Defesa Nacional aprovados (e.g. CEDN (2003), CEM (2003) e MIFA (2004)), prevêem cenários de actuação, conjuntos e combinados, prováveis e possíveis para as FFAA Portuguesas [Ribeiro, 2006: 3]. Apesar do quadro conceptual, em que se fundamenta a estratégia nacional de segurança e defesa, estar em parte desactualizado, hoje, mais do que nunca, os cenários de emprego de forças são do tipo conjunto e combinado.

Na documentação referida verifica-se a atribuição de missões conjuntas às FFAA, agru-

⁷ Estão incluídas todas as respostas a um total de 42 AJPs (entre promulgados e em processo de ratificação) com as seguintes opções possíveis de resposta: *Ratifying*; *Ratifying with Reservations*; *Ratifying but not implementing*; *Not ratifying*; *No participation*. [AAP-3(I), 2004: 2-7]. Situação referida a 10 de Janeiro de 2010.

⁸ Contabilizam-se exclusivamente as respostas positivas, excluindo: *No response*; *Not Ratifying* e *No participation*. [NSA, 2010] Situação referida a 10 de Janeiro de 2010.



padas nas áreas de defesa militar, prevenção e combate às novas ameaças, compromissos internacionais no âmbito militar, apoio à política externa, emprego em estados de excepção e, outras missões de interesse público. Para além da determinação de missões conjuntas, “*missões específicas das FFAA consideradas no seu conjunto*” de acordo com a terminologia das MIFA 2004, é estabelecido que as missões podem ser cumpridas em cenários de emprego, internos ou externos. Destacando-se no âmbito interno a defesa militar do País contra qualquer agressão ou ameaça externa, a execução de missões de interesse público e actuação de acordo com a Lei de Estado de Sítio e de Estado de Emergência. E no âmbito externo, a satisfação, no âmbito militar, dos compromissos internacionais assumidos, no quadro de intervenções multinacionais sob a égide da Organização das Nações Unidas, da NATO ou da UE, a actuação no sentido de proteger as vidas e os interesses dos portugueses residentes no estrangeiro, a colaboração na prevenção do terrorismo e o desenvolvimento de acções de cooperação de Defesa militar, no âmbito da Comunidade de Países de Língua Portuguesa [MIFA, 2004: *passim*]. A possibilidade de serem atribuídas missões conjuntas e combinadas, às FFAA portuguesas, justifica a existência, respectivamente, de uma DMC e de uma DMCA, devidamente ratificadas, aprovadas, difundidas e implementadas. Por questões de racionalidade, e também de dimensão das nossas FFAA, a DMC deverá ser tão próxima quanto possível da DMCA, tendo a doutrina da Aliança prioridade sobre a doutrina nacional quando forças portuguesas estiverem integradas em missões multinacionais. Por outro lado a DMC tem de cobrir as lacunas da DMCA, existentes porque ainda não foi promulgada ou porque a Aliança optou por não a desenvolver, como são a título de exemplo algumas áreas de recursos humanos e financeiros, devido às suas especificidades nacionais.

b. Normativo legal da DMC em Portugal

Não podemos ignorar a análise da legislação em vigor até 2009, pois o estado actual da DMC nacional é resultado da sua aplicação. De acordo com a LOBOFA 1991 eram responsabilidades do CEMGFA “*elaborar e apresentar a proposta de DMC ao Conselho de Chefes de Estado-Maior (CCEM)*” (artº5º, 5 – c)) e o CCEM tinha a responsabilidade de “*deliberar sobre a elaboração da doutrina militar conjunta a submeter à confirmação do Ministro da Defesa Nacional*” (artº7º, 3 – b)). O CEMGFA era apoiado pelo EMGFA, através da Divisão de Operações (DIOP), à qual competia, de acordo com o DL 48/93 (Lei Orgânica do EMGFA), “*a responsabilidade primária de elaboração e accionamento de estudos, planos e pareceres, bem como projectos de directivas, relacionados com a definição de doutrina militar conjunta no âmbito das operações e a coordenação dos correspondentes elementos de doutrina do âmbito das outras divisões do EMGFA*” (art. 15º, nº3 – n)).

Sete anos depois, através do Despacho nº14/CEMGFA/98 (Desp 14) [CEMGFA,



1998], foi esboçado um SDDMC e deliberada a organização de GT, para cada área dos AJP's e publicações subsequentes, compostos por delegados dos três Ramos coordenados por um representante do EMGFA, com o objectivo de *“acompanhar o desenvolvimento da Doutrina Aliada Conjunta e proceder às adaptações, quando necessário, para a sua utilização no contexto nacional”* [idem: nº1]. A DIOP recebeu ainda *“a responsabilidade de coordenar todos os GT, de modo a que a ligação entre os mesmos resulte na produção de posições concertadas”* [ibidem: nº2.a.] e foram atribuídas aos GT, sob coordenação da DIOP, as tarefas de *“estudar e propor a aplicação da doutrina NATO ao nível conjunto nacional”* [ibidem: nº2.d.] e *“estudar e desenvolver a doutrina conjunta quando, por imperativos do articulado legislativo nacional, a doutrina NATO não for directamente aplicável”* [ibidem: nº2.e.]. O Desp 14 apontava soluções pragmáticas e exequíveis e, apesar de nunca ter sido revogado ou substituído, nunca foi levado à prática e consequentemente não produziu quaisquer resultados. Na realidade não foram encontrados registos de ter sido discutida em CCEM qualquer proposta de DMC e de igual modo não se encontram registos de ter sido submetida a confirmação ministerial, de acordo com a lei, qualquer doutrina nacional conjunta. Em síntese, as FFAA portuguesas não têm DMC aprovada.

Existem publicações do EMGFA (PEMGFA) que são designadas pelos seus oficiais como “doutrina conjunta” mas que, do ponto de vista legal e de acordo com a definição de doutrina, não se podem considerar como tal. A título de exemplo existem os *“PEMGFA/GE 1 Política Guerra Electrónica para as FFAA”*, *“PEMGFA/OPS 100 Manual do Oficial de EMC”*; *“PEMGFA/PES 401 Normas de Administração do Pessoal da Estação Ibéria NATO”*. Políticas, Manuais e Normas não são certamente o *“conjunto de princípios fundamentais que têm por finalidade orientar a acção das forças militares conjuntas (...)”* e se a doutrina pretende alcançar uma linguagem comum, não se pode compreender como, por exemplo, numa mesma publicação se apresentam três versões diferentes dos “princípios da guerra” [PEMGFA/OPS 100, 1993: 3-12], uma para cada Ramo, ainda por cima em dissonância com os princípios das Operações Conjuntas e Combinadas definidas no AJP-01 [AJP-01(C): 2-23], documento ratificado por Portugal.

Actualmente, não existe nenhum processo estabelecido de concepção, ratificação, aprovação, difusão, implementação de DMC nacional, ou seja não existe um SDDMC.

Face ao que precede parece coerente que, para alterar esta situação, a LOBOFA 2009, atribuiu ao CEMGFA novas competências para: *“dirigir a concepção e os processos de aprovação, ratificação e implementação da doutrina militar conjunta e conjunta/combinada, em articulação com os Chefes de Estado-Maior dos Ramos”* e *“aprovar e ratificar a doutrina militar conjunta e conjunta/combinada”* (artº11º, 1 – n) e l)). Atribui ainda as responsabilida-



des, ao CCEM de “*dar parecer sobre ... a doutrina militar conjunta e conjunta/combinada.*” (artº19º, nº4 – c)) e ao Chefe do Estado-Maior de cada Ramo de “*definir a doutrina operacional específica do ramo adequada à doutrina militar conjunta*” (artº17º, nº1 – f)).

A Lei Orgânica do Estado-Maior-General das FFAA, de 2009, estrutura o EMGFA face às novas competências acrescidas, destacando, de entre elas, a de “*direcção da concepção, aprovação, ratificação e implementação da doutrina militar conjunta*” [DLOEMGFA, 2009: preâmbulo]. Assim sendo atribui ao EMC a responsabilidade de “*Promover o desenvolvimento, o acompanhamento e a actualização da doutrina militar conjunta e combinada e processos subsequentes*” (artº8º, nº2 f)), organizando para o efeito, na DIPLAEM, a RDMCOM (artº11º, nº2), com a “*responsabilidade prestar apoio de EM ao CEMGFA no âmbito ... da doutrina militar conjunta e combinada*” (artº11º, nº1) e as atribuições de “*acompanhar, no âmbito conjunto e combinado, a evolução da doutrina militar e promover a sua actualização considerando as lições aprendidas, quer de âmbito nacional, quer de organismos militares de outros países ou internacionais*” (artº11º, nº3 q)). As outras Divisões do EMC assumem as tarefas de “*colaborar na definição da doutrina militar conjunta e combinada nos vários domínios da sua área específica*” (a DICS - art 12º, nº3 d); a DIREC - art 13º, nº3; o Quartel-General de Operações Especiais - art 20º, nº3 e); e o Centro de Informações e Segurança Militares (CISMIL) artº28º nº2 e)), ou “*colaborar nas actividades de estabelecimento e experimentação da doutrina militar conjunta e combinada*” (EM do Centro de Operações Conjuntas (COC) artº17º nº4 o)). Encontra-se ainda em estudo o desenvolvimento de pormenor destas estruturas, sendo prematuro saber como se irão desenvolver e organizar.

c. O processo nacional de ratificação e implementação de DMCA

A normalização de doutrina operacional conjunta é feita na Aliança através do trabalho do JSB, apoiado pelo *Joint Branch* da NSA. O CEMGFA é representado no JSB através da Representação Militar Nacional na NATO (POMILREP), que deve coordenar com a DIOP/EMGFA as posições nacionais em assuntos de DMCA.

Dependente do JSB o trabalho de concepção e revisão de doutrina é desenvolvido através do AJOD WG, GT responsável pelo desenvolvimento da maior parte da DMCA (AJPs). Portugal participa regularmente no AJOD WG, que reúne duas vezes por ano, com representações do EMGFA e/ou dos 3 Ramos. A Repartição de Doutrina e Treino (RDT) da DIOP serve de POC para a consulta aos Ramos das diversas versões de cada uma das publicações, na forma de “*study draft*”. Após a revisão do texto do AJP, a mesma é distribuída na forma de “*ratification draft*” e a RDT consulta os Ramos sobre o conteúdo da publicação, cuja resposta poderá ser uma das seguintes: *Ratify; Ratify with Reservation(s); Do not ratify; Ratifying but not Implementing;*



e, Not Participating. A ratificação e a data prevista de implementação de cada Nação são assumidas através de um acordo de normalização (STANAG), cuja ratificação deve ser publicada em Diário da República (DR) e comunicada à NSA, através da Direcção Geral de Armamento e Infra-estruturas de Defesa (DGAIED).

Estes procedimentos de normalização e tratamento de STANAG estão estabelecidos no Manual de Procedimentos de Normalização de Defesa Nacional (PRONOR), documento promulgado pelo MDN em 1999 e nunca revogado. De acordo com o PRONOR, a DIOP é a EPR para efectuar o “*acompanhamento e coordenação das actividades de normalização*” para o EMGFA, relativamente a todos os STANAG de âmbito operacional, nos quais se incluem os AJPs [PRONOR, 1999: IV-2]. No entanto a organização funcional e os procedimentos do sistema de normalização, previstos no PRONOR, não se encontram actualmente implementados na sua totalidade. Esta disfuncionalidade tem como resultado que Portugal é o país da NATO com menor taxa de ratificação de AJPs (excluindo a Islândia, que não tem FFAA, a Albânia e a Croácia, membros há menos de um ano) [NSA, 2010]. Entre as múltiplas deficiências detectadas verifica-se que: seis AJPs não foram ratificados pelos três Ramos, das quais dois *keystone*; a ratificação de dois AJPs foi comunicada à NSA mas não publicada em Diário da República; e, nunca foi dada qualquer resposta à NSA no caso de dezoito AJPs, quando a média de “*NO RESPONSE*” dos nossos aliados é de cerca de cinco. Assim conclui-se que, em Portugal, existe falta de coordenação e controlo dos processos de ratificação e implementação da DMCA (AJPs), tendo como resultado que dos 39 AJP promulgados pela NATO, Portugal respondeu a 21, e destes apenas 12 foram ratificados pelos três Ramos e publicados em DR. Isto tudo apesar de outros AJPs, não ratificados, serem implementados pelos Ramos [*idem*] (Apêndice D).

Por outro lado, não existe método prático de difusão dos AJPs aprovados, nem da difusão de informação sobre a sua ratificação e implementação. As unidades, estabelecimentos e órgãos dos Ramos e as Divisões do EMGFA, sempre que necessitam têm de aceder directamente à referida base de documentos de normalização da NATO, que é reservada.

d. A situação da doutrina nos Ramos

Os Ramos das FFAA assumem como sua, na generalidade, a doutrina NATO, de âmbito conjunto ou específico do seu ramo, mesmo que não esteja ratificada por Portugal. A título de exemplo, os conteúdos da publicação APP-6(B) *Joint Symbology*, difundida com o STANAG 2019 (Edição 5) não ratificado por Portugal [NSA, 2010: em 25 de Janeiro 2010], foram vertidos para a publicação doutrinária do Exército, “*PDE 0-19-00 Sinais Convencionais Militares (2009)*”. Verifica-se assim que os Ramos implementam doutrina aliada sem prévia ratificação nacional, que a mesma é implementada sem se dar conhecimento do facto à NATO



e que não existe coordenação perfeita entre Ramos, nem entre estes e o EMGFA. Todos estes factos impedem a normalização e dificultam a interoperabilidade.

Na Armada Portuguesa (AP), o seu Estado Maior (EMA) é EPR pela produção de doutrina de mais alto nível. Os comandos e órgãos subordinados poderão, ao seu nível e no seu âmbito, produzir doutrina (tipo TTPs) que, apoiando-se e subordinando-se à doutrina produzida pelo EMA, permitem completar o corpo doutrinário e responder às necessidades dos executantes [EMA, 1994: 1.1]. Um claro exemplo deste facto é o trabalho realizado pelo Comando Naval e pelo Centro de Instrução de Tática Naval, que têm produzido diversos manuais baseados em doutrina NATO, do Reino Unido ou ainda de outros países com quem a AP desenvolve acções de treino e cooperação. A recente legislação (DL n.º 233/2009, de 15 de Setembro, LOMAR) não faz qualquer referência a responsabilidades na área da doutrina.

No Exército (EP) o órgão coordenador da produção de doutrina tem sido o Estado-Maior do Exército (EME), através da sua Divisão de Planeamento de Forças (DPF). Neste âmbito a DPF/EME tinha, até 2009, as incumbências de *“planear e propor as novas necessidades no âmbito da doutrina e a revisão de documentos doutrinários existentes, tendo em vista a unidade da doutrina no Exército”* [Dec Reg 72/2007: artº 7, nº1-g)], provavelmente o EME manterá idênticas responsabilidades na regulamentação do Decreto-Lei n.º 233/2009, de 15 de Setembro (DLOE 2009). O EP possui um Órgão Central de Administração e Direcção, o Comando de Instrução e Doutrina (CID), que tem por missão: *“assegurar as actividades do Exército no âmbito da instrução e da produção doutrinária, de acordo com os planos e as directivas superiores.”* [DLOE, 2009: artº15º - 1]. Para este efeito o CID possui uma Direcção de Doutrina, órgão coordenador do sistema doutrinário do Exército com as responsabilidades de direcção, supervisão, coordenação, controlo, inspecção, difusão, edição, divulgação e planeamento [PAD 320-01: 2.1]. O EP tem uma produção doutrinária própria tendo como referência as doutrinas NATO e de outros países com quem desenvolve acções de formação, treino e operações, utilizando para a organização do seu sistema de desenvolvimento a publicação “PAD 320-01 Publicações do Exército”.

Na Força Aérea Portuguesa (FAP), o Estado-Maior da Força Aérea (EMFA), constitui o órgão de estudo, concepção e planeamento da actividade da Força Aérea, para apoio à decisão do CEMFA [LOFA, 2009: artº 12, nº1] e tudo indica que manterá as responsabilidades previstas na antiga regulamentação da LOFA onde lhe competia *“...propor a doutrina global da Força Aérea, designadamente a doutrina de emprego operacional...”* [Dec Reg 50/94: artº 2, c)]. O sistema de produção Doutrinária da FAP, com base no EMFA, permite a produção de doutrina própria e a análise e utilização de doutrinas de referência no seu edifício doutrinário,



essencialmente a doutrina NATO.

e. Síntese conclusiva

Conceptual e legalmente as FFAA portuguesas têm de estar preparadas para assumir missões conjuntas e combinadas, mas no entanto não existe um SDDMC activo, não existe qualquer publicação de DMC nacional e o processo de análise, ratificação, difusão e implementação de DMCA é desconexo. Em conclusão não existe doutrina operacional aprovada, em Portugal, apesar da sua indiscutível necessidade, plasmada no CEM e nas MIFA. A publicação de legislação, em 2009, referente à organização da estrutura superior das FFAA, que atribui responsabilidades concretas, ao CEMGFA e ao CCEM, nas questões da DMC e da DMCA, abre uma janela de oportunidade para organizar um SDDMC coerente e reanimar o processo de ligação à DMCA.

“Doutrina fornece a uma organização militar uma filosofia comum, uma linguagem comum, um propósito comum e unidade de comando”

*General George H. Decker, USA [apud JP-1, 2007: I-1]
Discurso, US Army Command and Staff College, 1960*

4. Contributos para a definição de um SDDMC nas FFAA Portuguesas

a. Generalidades

O SDDMC deve ser composto por um processo metódico e uma série de estruturas que permitam a gestão do processo e o desenvolvimento de um corpo doutrinário, coerente e útil. As estruturas referidas devem incluir a RDMCOM/DIPLAEM, um Conselho Superior de DMC (CSDMC), uma Comissão de DMC (CDMC), GT, etc. Num PDDMC existem dois conjuntos de funções distintas que devem ser integradas e harmonizadas. Um primeiro, a produção de doutrina, entendida no sentido da sua concepção e na elaboração de documentos. Um segundo, as actividades de coordenação, harmonização, controlo, ratificação, aprovação, difusão e revisão do corpo doutrinário. A inexistência, em Portugal, de um PDDMC estruturado coloca em causa todo o esforço de elaboração de publicações doutrinárias. A elaboração de doutrina, sem uma determinação de necessidade, sem definição de prioridades, sem a devida orientação, sem trabalho cooperativo de várias áreas do saber militar, sem um processo de revisão por pares (*peer-review*), sem um processo de validação e promulgação coerente, sem um método de ratificação e sem um sistema de divulgação adequado, é um esforço subaproveitado.

No estudo dos SDDMC dos países aliados detectámos aspectos comuns tais como, (1) a aceitação da DMC como responsabilidade da mais elevada hierarquia das FFAA, (2) a DMC como sendo responsabilidade de EM conjunto e não académica, (3) a definição de uma



hierarquia de publicações, e (4) a elaboração de um documento de topo (*capstone*). Em grande parte dos países assinalámos, (5) a existência de um conjunto de publicações organizadas por áreas funcionais (J1 a J9), (6) a difusão da DMC utilizando modernas tecnologias, (7) a existência de um centro de desenvolvimento de DMC, CD&E e LL, e (8) a existência de um PDDMC estruturado e regulamentado.

O quadro legislativo e conceptual nacional exige o estabelecimento de um SDDMC, adequado à realidade nacional, evitando plagiar modelos estrangeiros, sem uma análise da sua adequação à nossa conjuntura. O sistema a implementar deverá ainda ajustar -se à imprescindível coerência com o SDDMCA. Face a estes requisitos, apresentam-se neste capítulo alguns contributos para a definição de um SDDMC nacional, integrado como o SDDMCA, utilizando a experiência pessoal e a adaptação de métodos utilizados na NATO e em FFAA aliadas.

b. Responsabilidade da mais elevada hierarquia das FFAA

A LOBOFA 2009 atribui responsabilidades de desenvolvimento de DMC, ao CEMGFA e à DIPLAEM, que devem ser assumidas ao mais elevado nível devido às características estruturantes da doutrina. Para facilidade de coordenação deveria ser constituído um Conselho Superior de DMC, presidido pelo Tenente-General Chefe do EMC (CEMCONJ), com o Major-General DIPLAEM assumindo as funções de vice-presidente, secretariado pelo Chefe da RDMCOM, com a participação dos Ramos e dos diversos organismos dependentes do CEMGFA, nomeadamente o IESM, representados preferencialmente ao nível de oficial general. O CSDMC, com funcionamento de carácter permanente e reuniões plenárias semestrais, deveria ter como responsabilidades, entre outras, (1) apoiar o CEMCONJ nas áreas de desenvolvimento de DMC e DMCA, (2) preparar a apresentação ao CCEM das propostas referentes a DMC, (3) dirigir o trabalho das Comissões, (4) atribuir tarefas e definir prioridades, (5) superintender o desenvolvimento da DMC, (6) submeter à aprovação do CEMGFA todas as propostas relativas a DMC, (7) servir como fórum de discussão, harmonização e ratificação da DMC e da DMCA.

Subordinada ao CSDMC deveria ser organizada uma CDMC, liderada pelo Chefe da RDMCOM, com a participação das diversas Divisões do EMC, do Comando Operacional Conjunto (COCONJ), do CISMIL, do IESM, dos Comandos Operacionais dos Açores e da Madeira (COA e COM) e dos Ramos, preferencialmente ao nível de Coronel/Capitão-de-Mar-e-Guerra. Esta Comissão, igualmente com funcionamento de carácter permanente e reuniões plenárias, no mínimo semestrais, teria entre outras responsabilidades as de coordenação do desenvolvimento da DMC, de coordenação das posições nacionais nos GT NATO e da elaboração das recomendações ao General DIPLAEM sobre todos os assuntos de DMC e



DMCA. Sem o envolvimento activo e empenhado da mais elevada hierarquia das FFAA, nomeadamente dos membros do CCEM e do CSDMC, não será possível ultrapassar a situação actual da DMC em Portugal.

c. DMC como responsabilidade de EM conjunto

Em todos os países aliados foi assumido o encargo do desenvolvimento de DMC ao mais elevado escalão de decisão ao nível conjunto, o CHOD, atribuindo a responsabilidade de apoio nesta matéria aos seus respectivos EM [Minner, 1997: 30]. Esta solução foi adoptada na generalidade dos casos, independentemente da existência, ou não, de centros de DMC, assim a responsabilidade superior de coordenação e controlo da DMC é, normalmente, atribuída a um Departamento/Divisão do EM de apoio ao CHOD. Também no caso de Portugal, a futura criação na DIPLAEM/EMC de uma Repartição autónoma, com a designação de “*Repartição de DMC, Organização e Métodos*”, revela ser essa a visão do legislador. Esta Repartição deve ser o pólo coordenador de todo o PDDMC, apoiando os generais CEMFGA, CEMCONJ e DIPLAEM nas suas responsabilidades nas áreas da DMC e DMCA. A noção, oriunda do século XIX, de que a responsabilidade da doutrina é uma função meramente académica está completamente ultrapassada [Greenwood, 2009: *passim*].

A RDMCOM/DIPLAEM/EMC tem de se assumir como a estrutura de conexão entre a DMCA e a DMC, assumindo a incumbência das relações e trabalho com o AJOD WG e ser o centro de articulação da DMC com a doutrina dos Ramos, trabalhando através da CDMC para obter o envolvimento de todas as partes interessadas. A Repartição tem de ser o verdadeiro gestor do ciclo de desenvolvimento de DMC, assumindo a responsabilidade de apoiar o CSDMC e de todo o trabalho de EM relativo ao PDDMC, desde a determinação de necessidade até à difusão. Deverão ainda ser constituídos GT nacionais, de constituição variável, para o desenvolvimento de DMC específica e coordenação com a DMCA respectiva, podendo os presidentes destes GT serem os representantes nos GT homólogos na NATO, no fundo operacionalizando o prescrito no Desp 14 [CEMGFA, 1998].

d. Definição de uma Hierarquia de publicações de DMC

A NATO e muitos países aliados adoptaram uma Hierarquia de publicações de DMC (HPDMC) como método de planeamento e controlo da sua DMC (Apêndice E). Este método permite ter (1) uma visão de conjunto das publicações existentes, (2) detectar lacunas doutrinárias, (3) controlar o ponto de situação da DMC, (4) orientar o esforço de produção doutrinária conjunta nacional, (5) controlar o processo nacional de ratificação e implementação de doutrina aliada, (6) gerir a introdução de nova doutrina e (7) fazer referências cruzadas com as publicações aliadas correspondentes.



Outro papel importante da HPDMC é o de definir o grau de importância da doutrina. Publicações subordinadas, conjuntas ou dos Ramos, não podem ter conteúdos contraditórios com doutrina do nível superior, pois a DMC é a principal referência para a produção doutrinária específica dos Ramos e do desenvolvimento das respectivas TTPs. Assim, após a alteração de uma publicação de nível superior, as publicações a jusante deverão ser escrutinadas para se manter a coerência do corpo doutrinário. A EPR para a HPDMC nacional deverá ser a RDMCOM/DIPLAEM que, com base na AJDH, deverá desenvolver um documento, plasmando a ligação entre a DMCA e a DMC e o estado de desenvolvimento de cada publicação. A HPDMC deverá ser aprovada em CSDMC e revista, actualizada e difundida periodicamente.

e. Documento de topo (capstone)

Já anteriormente foi salientada a importância da existência de uma doutrina de topo com precedência sobre toda a restante, fazendo a ponte entre as directrizes político-militares/estratégicas e a DMC/doutrinas dos Ramos. Esta publicação deverá ser a primeira a ser desenvolvida pois é fonte de todas as restantes, sendo evidente que não basta uma mera “tradução” do AJP-01(C), que na sua última versão se tornou muito genérico e abstracto, relegando o pormenor para o AJP-3 e AJP-5, e com um conteúdo que se restringe aos princípios multinacionais de uma operação combinada no seio da NATO. À imagem de quase todos os nossos aliados, que produziram um *capstone* nacional, Portugal necessita de desenvolver um documento, “PDC-01”⁹, que, a par com o AJP-01, deverá situar-se no topo da doutrina conjunta.

f. Conjunto de publicações organizadas por áreas funcionais (J1 a J9)

As FFAA portuguesas devem pugnar para que a doutrina nacional seja consistente com a doutrina, terminologia e procedimentos NATO, adoptando na máxima extensão possível a DMCA como doutrina nacional, complementando-a nos casos em que a mesma não seja totalmente aplicável ou persistam lacunas. À semelhança da NATO, e de todos os Países aliados estudados, a DMC deverá ser organizada por áreas funcionais de acordo com o sistema de EM continental, isto é de J1 (Pessoal) a J9 (CIMIC) [AAP 47, 2007: 2-1].

A doutrina nacional, tanto conjunta como dos Ramos, deverá ser coerente com a doutrina NATO. Por questões de interoperabilidade Portugal deveria ratificar e implementar a DMCA, embora podendo considerar a possibilidade de declarar reservas ou decidir a “*ratifica-*

⁹ Não existindo em Portugal um sistema de codificação das publicações doutrinárias e havendo necessidade de distinguir a DMC de outras publicações, sugere-se a utilização da abreviatura PDC e a atribuição de números de forma semelhante aos AJP: DMC-01 para o *capstone*; PDC-1 para a área de pessoal, PDC-2 para a de informações, PDC-3 para a de operações e assim sucessivamente; e, por exemplo, PDC-3.1, PDC-3.2, etc., para outras publicações da área de operações, caso seja necessário.



ção sem implementação”¹⁰, em casos muito excepcionais. É de salientar que Portugal deve utilizar a possibilidade de influenciar o desenvolvimento e revisão da doutrina aliada, utilizando o AJOD WG como tribuna para defender as suas posições. De qualquer modo continuará sempre a existir a necessidade de desenvolver doutrina puramente nacional, para preencher lacunas da DMCA, em três situações distintas: para explicitar a DMCA (reservas); para clarificar assuntos que não estão devidamente cobertos (suplementos); e para cobrir áreas onde ainda não existe DMCA ou nas quais Portugal “ratifica mas não implementa”. Neste último caso, onde aparece a necessidade de desenvolver DMC nacional, deve ser tomada como referência, sempre que possível, a doutrina de países Aliados.

g. Difusão da DMC utilizando modernas tecnologias de informação

Em termos de doutrina a necessidade de partilhar é mais importante que a necessidade de conhecer, o que implica uma nova mentalidade. Na NATO e nas Nações aliadas as publicações por norma não têm classificação de segurança (*e.g.* apenas três dos 45 AJP's são classificados), logo nada impede que as publicações sejam colocadas na *internet* sem grandes restrições, podendo estar, eventualmente, em *sites HyperText Transfer Protocol Secure* (*https*). Por outro lado o ritmo de revisão e actualização das publicações é de tal modo rápido que se desaconselha a manutenção de bases de dados (BD) não centralizadas, por terem a potencialidade de, com o passar do tempo, passarem a conter documentos desactualizados. Tendo presente a necessidade de partilhar informação com uma comunidade de interesse vasta, no EMGFA e IESM, mas também nos Ramos, com grande dispersão geográfica, é necessário constituir uma BD centralizada que deverá conter, entre outros os seguintes dados: tipo de documento (projecto de trabalho, projecto de estudo, projecto de ratificação, versão final), estado de desenvolvimento (em estudo, em desenvolvimento, em revisão, em ratificação, promulgado, etc.), número, designação completa, versão, datas importantes, controlo de ratificação e ficheiro contendo o documento, EPR e POC. A BD deverá estar num *portal*, acessível através da *internet* (*http* ou *https*) e/ou das *intranets* de defesa (MDN, EMGFA e Ramos). Este *portal*, para além do repositório de toda a doutrina, atrás referido, poderia ainda ser utilizado para partilha de informação importante, nomeadamente, listas de termos e definições, pontos de situação da ratificação de doutrina nacional e aliada, EPR, POC, etc. O *portal* ainda poderia ser utilizado para trabalho cooperativo no desenvolvimento de doutrina, através da edição de projectos de publicações de doutrina para consulta e comentário, base para

¹⁰ Na NATO o *capstone* e os *keystone* têm de ser “ratificados sem reservas” por todas as nações (excepto Islândia) antes de serem promulgados. Um critério exigente de ratificação abrange igualmente os AJP's [AAP-3, 2004: 4-3].



grupos de discussão (*newsgroups*), difusão de actividades e de assuntos administrativos das diversas comissões de doutrina e GT, difusão das publicações dos Ramos, para apoiar o ensino à distância de DMC, através de cursos *on-line* (com publicações, vídeo, áudio e apresentações) e distribuição de *e-books* e *podcasts*, servir de biblioteca de publicações aliadas e artigos sobre doutrina.

Vários países desenvolveram *portais* de doutrina disponíveis na *internet*, actualmente com pouca interactividade, mas admitimos que esta possa existir em *intranets* às quais não temos acesso (uma listagem de sítios da *internet* de Centros de Doutrina e de publicações doutrinárias é incluída na bibliografia, p. 51).

h. Centro de desenvolvimento de DMC

Nos últimos 10 anos foram estabelecidos, em diversos países aliados, centros de transformação das FFAA englobando, no todo ou em parte, funções de DMC, CD&E, LL, análise e validação de exercícios e treino. Estes centros, muito importantes no desenvolvimento de DMC, têm sido uma solução exclusiva dos países de maior dimensão ou daqueles em que o paradigma conjunto se encontra mais desenvolvido ou justificado.

A reduzida dimensão da componente operacional das FFAA portuguesas, a baixa probabilidade de emprego de forças conjuntas exclusivamente nacionais, as MIFA aprovadas, a quantidade, e tipo, de exercícios conjuntos efectuados, são factores que indiciam uma dificuldade prática em efectuar CD&E e em ter um processo completo de LL conjuntas, a nível nacional. Assim sendo, a criação de um centro de desenvolvimento de DMC, apesar de ter sido proposta no passado [Silva, 2003: 36; Carapuço, 2008: 44], não deverá ser efectuada sem uma cuidadosa ponderação, inclinando-nos, numa primeira abordagem, para a não adopção desta solução.

Em alternativa, o IESM, agora na dependência do CEMGFA, pode possuir um centro de excelência de desenvolvimento de publicações doutrinárias conjuntas, através da constituição de um núcleo de estudos do Centro de Investigação de Segurança e Defesa (CISDI), com base nos professores do IESM, não em exclusividade, nem exclusivamente, salvaguardando o facto de não se lhe atribuir responsabilidades nas restantes áreas do SDDMC.

i. Processo de desenvolvimento de DMC

O estabelecimento de um PDDMC, devidamente estruturado, é um passo fundamental para o sucesso do estabelecimento de um corpo doutrinário conjunto em Portugal. Na Figura 1 podemos observar o esboço de uma proposta de um ciclo de produção de DMC, que seguidamente se detalha.

Fase de Iniciação: qualquer entidade com assento na CDMC pode detectar uma lacuna doutrinária e sugerir com fundamento a necessidade de produção de doutrina, a respectiva

proposta deverá ser assumida, no mínimo, por um oficial general; este documento, devidamente justificado, enviado ao EMGFA, dará início a uma análise pela RDMCOM e validação pelo CEMCONJ. Para determinar se uma proposta é aceitável, deve ser verificado se o assunto se enquadra na definição de DMC, determinar se existe um vazio doutrinário e se a doutrina sugerida se baseia em capacidades existentes ou previsíveis a curto prazo. A validação positiva pode conduzir à decisão de elaboração de uma nova publicação ou à revisão de uma existente.

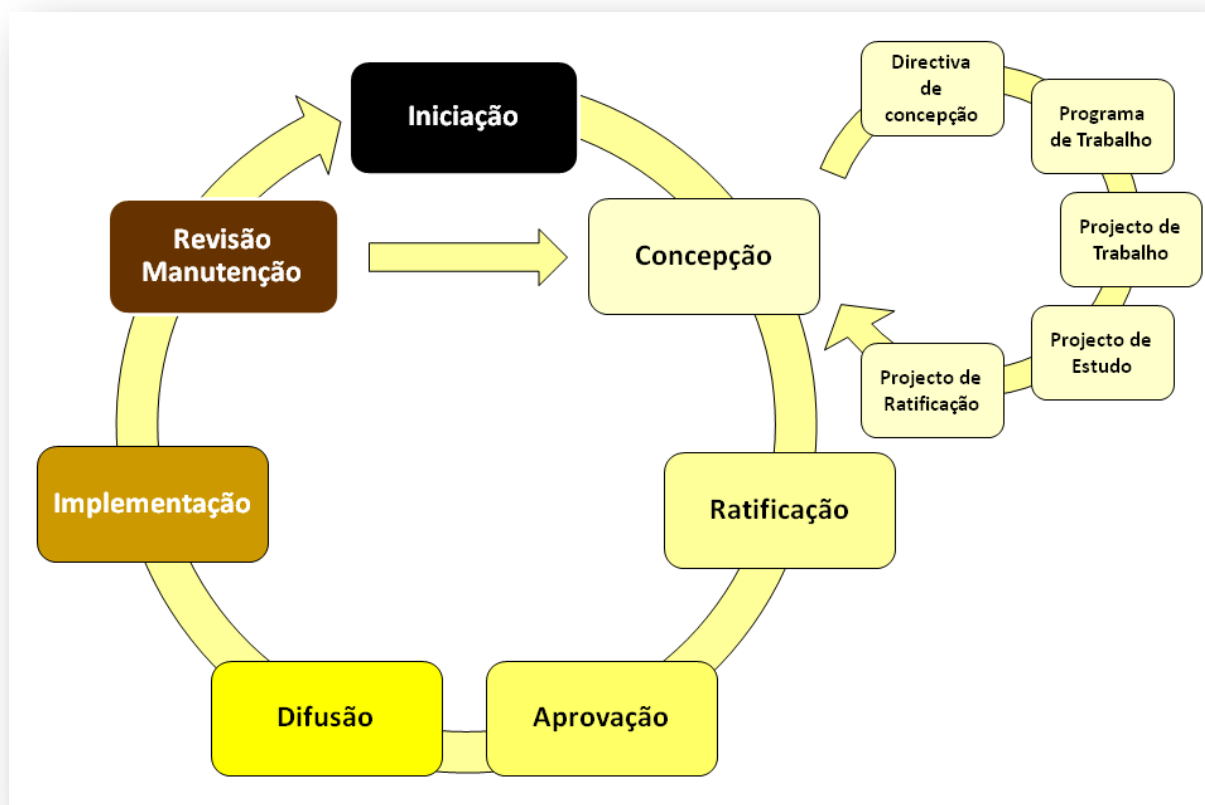


Figura 1 - Ciclo de Desenvolvimento de DMC

Depois de validada a proposta de necessidade doutrinária, a RDMCOM deverá elaborar um projecto de directiva de concepção de publicação de DMC que deverá conter no mínimo: o título, o conteúdo, os subtemas, a posição na hierarquia de DMC, a prioridade, o prazo e a EPR¹¹ pela publicação. Esta directiva deverá ser aprovada em CSDMC, em casos normais, ou pelo CEMCONJ, em casos de urgência justificada.

Fase de Concepção: após a difusão da directiva, deverá ser produzido um programa de trabalho pela EPR, no qual serão definidos, em detalhe, os passos de desenvolvimento da publicação, a

¹¹ A EPR pode ser, por exemplo, o IESM, uma Divisão do EMGFA, um COp ou um Ramo. A EPR terá a responsabilidade de custódio da publicação, com as responsabilidades previstas na AAP-03(I) [§ 311 e 503].



calendarização, o custódio responsável pela coordenação do projecto, a constituição do GT¹², etc. A concepção da publicação pode ser feita num *mix* de reuniões presenciais e teletrabalho. Durante esta fase serão elaborados, sequencialmente, três documentos: um projecto de trabalho (*working draft*) da responsabilidade da EPR; um projecto de estudo (*study draft*), que integra as contribuições e comentários dos membros do GT ao projecto de trabalho. O projecto de estudo deverá ser enviado para comentários institucionais dos Ramos, IESM e outras entidades; e esta fase termina com a divulgação de um projecto de ratificação (*ratification draft*), integrando as contribuições recebidas, devidamente harmonizadas.

Fase de Ratificação: o projecto de ratificação deverá ser ratificado por todas as entidades referidas, preferencialmente em reunião de CSDMC. Qualquer discordância ou reserva deverá ser dirimida antes da apresentação do documento em CCEM.

Fase de Aprovação: o CEMGFA, ouvido o CCEM, aprova a DMC.

Fase de Difusão: a RDMCOM promulga e difunde a publicação aprovada, através do seu portal, de acordo com as restrições impostas pela classificação de segurança do documento.

Fase de Implementação: os Ramos e Comandos Operacionais aplicam a DMC em treinos, exercícios e operações conjuntas, e passará a constar como referência dos cursos conjuntos do IESM, e noutros cursos, se aplicável. Deverão ser pedidos relatórios específicos a utilizadores, inspectores e observadores de treino, de exercícios e de operações, para validação.

Fase de Manutenção: a DMC deverá ser revista, no mínimo, a cada três anos. Este prazo pode ser encurtado em resposta a propostas de alteração ou a LL, reflectidas em relatórios, de exercícios ou de operações, ou para actualização face a evoluções da DMCA. A revisão da DMC pode levar à conclusão que a mesma não carece de alterações ou que, pelo contrário, precisa de ser modificada, o que implica o início de um novo ciclo de desenvolvimento. Na fase de manutenção, podem ser detectadas lacunas doutrinárias que exijam uma nova fase de “iniciação”. A RDMCOM deverá ser a EPR pela coordenação da revisão e manutenção das publicações.

j. Relação da DMC com lições aprendidas

Os processos de introdução de novas doutrinas e a revisão das existentes são influenciados pelas lições, e observações, de exercícios e de operações. Como princípio as LL têm um papel muito importante na revisão doutrinária de TTP, no entanto, dado o elevado nível de abstracção e conceptualização da DMC, as LL não têm o mesmo grau de importância a

¹² Todas as publicações de DMC devem ser fruto de um trabalho colaborativo para evitar que uma publicação venha a encontrar grandes dificuldades de ratificação, no futuro, por incompatibilidade de posições entre o EMGFA e os Ramos. O GT constituído pelos POC de cada publicação, de cada um dos elementos com assento no CSDMC, será responsável por coordenar posições.



este nível [AAP47, 2007: 1-5]. Mesmo assim é de ter em conta que a DMC deve ser mantida actualizada e relevante através da incorporação de LL. Tal função deverá ser feita a nível de EM, na RDMCOM, com a manutenção de uma BD de LL validadas, extraídas de relatórios de exercícios e operações, não justificando ao nível conjunto a existência de um centro autónomo de LL.

k. Responsabilidades da Repartição de Doutrina do EMGFA

Finalmente, pela importância que a futura RDMCOM/DIPLAEM/EMGFA tem em todo o PDDMC, convém delinear aquelas que podem ser consideradas as suas tarefas essenciais nesta matéria, sintetizadas na tabela 4.

Tabela 4 – Quadro de Responsabilidades da RDMCOM/DIPLAEM/EMC

1. Supervisão e gestão do SDDMC
2. Coordenar e dirigir os processos de desenvolvimento, ratificação, aprovação e difusão de publicações de DMC
3. Garantir a coerência e harmonização de todas as publicações de DMC com a DMCA
4. Rever e difundir toda a DMC e DMCA em nome do CEMGFA
5. Agendar e preparar os assuntos de DMC a levar a CCEM
6. Apoiar e secretariar as reuniões do CSDMC
7. Planear, coordenar, gerir e dirigir a CDMC
8. Coordenar e Controlar todos os GT organizados para desenvolver DMC
9. Manter permanentemente actualizados os instrumentos de controlo de DMC e DMCA tais como: hierarquia de documentos, lista de publicações, repertório de DMC e DMCA, e portal de doutrina
10. Desenvolver, coordenar e implementar procedimentos para assegurar que os assuntos de DMC estão cobertos nas directivas do CEMGFA e planos do EMGFA
11. Desenvolver, coordenar e implementar procedimentos para assegurar que os assuntos doutrinários são ensinados nos cursos conjuntos no IESM e nas Escolas de Ensino Militar
12. Coordenar com a POMILREP todos os assuntos respeitantes ao JSB, participando nas reuniões sempre que necessário
13. Representar Portugal no <i>NATO's Allied Joint Operations Doctrine Working Group</i> (AJOD WG)
14. Garantir a coordenação global dos contributos nacionais para o desenvolvimento, ratificação e promulgação de DMCA
15. Manter uma base de dados de LL validados com interesse para a DMC
16. Manter contactos estreitos com organizações congéneres de países aliados (DCDC, CFEC, JWFC, CICDE)

l. Síntese conclusiva

Em síntese, podemos afirmar que respondemos a todas as QD de 2 a 5 e confirmámos as respectivas hipóteses levantadas no início da pesquisa. Da análise realizada determinámos que o EMGFA, através da RDMCOM/DIPLAEM, tem de se assumir como o verdadeiro ponto focal de gestão do ciclo de doutrina e que apenas o trabalho cooperativo, do EMC, Ramos, IESM e Cop, poderá conduzir a resultados. Este trabalho deverá ser superiormente orientado pelo CSDMC e a existência de uma CDMC permite a coordenação do SDDMC e a participação activa dos Ramos. Toda a informação relevante do PDDMC deverá ser partilhada num portal na *intranet/internet*. Verificámos igualmente a importância do estabelecimento de uma "Hierarquia Doutrinária" para organizar o trabalho de produção de DMC e



avancámos com a prioridade de se desenvolver o *capstone* nacional. Antecipámos um método para ser articulado o PDDMC nacional com o processo de desenvolvimento doutrinário da NATO, através dos trabalhos do CSDMC e da CDMC, e a atribuição de responsabilidades à RDMCOM/DIPLAEM nesta área. Por fim chegámos à conclusão que, face à dimensão da componente operacional e à periodicidade e dimensão dos seus exercícios conjuntos, a capacidade de fazer desenvolvimento e experimentação de novos conceitos é muito limitada e que a incorporação de LL na DMC deverá ser feita ao nível do EMGFA, sem a necessidade de constituição de um Centro de Desenvolvimento de DMC.

“(doutrina) ... destina-se a educar a mente do futuro comandante ou, mais exactamente, a guiá-lo na sua auto-educação, não a acompanhá-lo no campo de batalha”.

Carl Von Clausewitz, [Clausewitz, 1832: 145]

5. DMC e o Ensino Militar Conjunto

a. Situação actual

O IESM tem promovido o estudo e a investigação de assuntos militares de cariz operacional e, através dos seus quadros docentes, tem produzido e publicado manuais escolares. Como exemplo de publicações de matérias conjuntas produzidas pelo IESM podemos apontar, entre outras: “Operações de Resposta a Crises” [ME 20-77-06, 2006], “Operações de Evacuação de Não-Combatentes (NEO)” [ME 20-70-04, 2006] e “Operações de Apoio à Paz” [ME 20-76-04, 2007]. Sem pôr em causa o esforço despendido na elaboração destes manuais escolares e a qualidade do trabalho final, o resultado em termos de produção de doutrina conjunta é de certa forma inconsequente.

Tomemos como exemplo o caso do Manual de NEO, inicialmente desenvolvido para colmatar a inexistência de documentos de apoio para um tema táctico de NEO no Curso de EM de 2003, do Exército, no Instituto de Altos Estudos Militares (IAEM). Partindo do zero em termos de doutrina aliada, na altura ainda em desenvolvimento, foram utilizadas como referências as doutrinas dos Estados Unidos e da Holanda, a experiência pessoal e o bom senso, para elaborar o texto. Foi sentida grande dificuldade em integrar matérias conjuntas, absolutamente necessária neste tipo de operações, tendo sido consultados, de forma informal, oficiais de Marinha e da Força Aérea. O Manual, apesar de ter sido utilizado pelos diversos cursos, nunca foi aprovado oficialmente pela hierarquia do Exército. Mais tarde, já constituído o IESM, foi considerada a necessidade de harmonizar o manual com a doutrina NATO, então em processo de ratificação. Este novo esforço deu origem a uma nova publicação em 2006, que foi enviada ao EMGFA para aprovação. Apesar de nunca ter sido aprovada é,



ainda hoje, utilizada em ambiente escolar. Em paralelo com estes desenvolvimentos foram programados, planeados e executados, pelo EMGFA, diversos exercícios conjuntos tendo por base cenários de NEO (série LUSÍADA em 2006, 2008 e 2009). Estes exercícios com o objectivo de exercitar os meios da Força de Reacção Imediata (FRI), no sentido de aperfeiçoar o aprontamento, a interoperabilidade dos meios e das forças, e respectivos Estados-Maiores. Um dos objectivos principais era “*avaliar a capacidade de activação, movimentação e sustentação da FRI, numa Operação de NEO*”. Os manuais do IAEM e do IESM, apesar de conhecidos no EMGFA, nunca foram utilizados nestes exercícios, e a partir de 2008, a doutrina NATO, vertida no recém-promulgado AJP-3.4.2 NEO, passou a ser utilizada como referência dos referidos exercícios [EMGFA, 2008: Anx YY; EMGFA, 2009: Anx YY]. Nunca houve qualquer tentativa de verificar a aplicabilidade e validade da doutrina vertida no manual do IESM, nem feita uma análise do(s) exercício(s) com a finalidade de retirar LL, no sentido de promover a revisão do texto “doutrinário”.

Verifica-se um certo distanciamento entre a teoria (ensino) e a prática (planeamento e execução de exercícios). O facto de publicações do IESM serem utilizadas, apenas em ambiente académico, sabendo que as mesmas não estão aprovadas, não foram revistas e não são empregues na realidade, revela o estado actual do corpo de doutrina conjunta. Manuais desenvolvidos exclusivamente em ambiente académico, feitos para colmatar lacunas doutrinárias para apoiar o ensino na área de operações conjuntas e combinadas, normalmente baseados na tradução de doutrinas de FFAA aliadas, por vezes sem ter em consideração a doutrina aliada ratificada por Portugal, nunca passando pelo crivo da experimentação e da validação interna, não sendo sujeitos a processos de revisão e aprovação, não podem na realidade ser considerados como verdadeira “doutrina”. É necessário rever estas publicações, harmonizar com a DMCA e com a restante DMC nacional e, finalmente, formalizar a sua ratificação, aprovação e difusão.

b. O papel das Instituições de Ensino Militar Conjunto em países aliados

A apresentação de novos conceitos e visões de futuro levam muito tempo a ver as suas conclusões e recomendações reflectidas em publicações doutrinárias. Mesmo nos Estados Unidos tal facto é reconhecido, apesar da vivacidade e dinamismo do seu processo de desenvolvimento doutrinário conjunto [Redden, 1997: 10]. As Instituições de Ensino Militar Conjunto, em alguns países aliados, têm responsabilidades atribuídas na colaboração da redacção de DMC, noutros países apenas se responsabilizam pelo seu ensino.

No passado mais longínquo, essencialmente nos países seguidores da matriz da escola francesa, a doutrina militar era elaborada nos estabelecimentos de ensino superior militar,



em exclusividade e isolamento. Por exemplo, as doutrinas militares utilizadas pelas FFAA francesas no princípio do século XX eram consequência dos trabalhos publicados pelo Marechal Foch, professor e director da *École de Guerre*, de Paris [Recouly, 1920: 32]. O objectivo fundamental era preparar, em termos doutrinários, um escol de oficiais para os assuntos da guerra.

Com o desenvolvimento verificado a partir do aparecimento do paradigma da DMC, em 1985, a responsabilidade do processo passou das Escolas para Centros de Desenvolvimento de Doutrina especialmente vocacionados para o efeito (JWFC (USA), DCDC (GBR), CICDE (FRA), CFEC (CAN)). Estes centros conjuntos, em dedicação exclusiva, mais próximos da componente operacional e dos comandos de cariz operacional, integrados com organismos de CD&E, de treino, ou mesmo, de LL, encontram-se melhor habilitados a controlar e coordenar o processo de produção de doutrina conjunta. Por outro lado a atribuição de outras responsabilidades às Escolas, para além da colaboração na redacção de DMC, deve ser cuidadosamente analisada por diversas ordens de razão: indisponibilidade temporal do corpo docente para acompanhar activamente a dinâmica de reuniões, nacionais e internacionais; dificuldade em acompanhar as fases de planeamento e execução de exercícios conjuntos; relativo distanciamento em relação à componente operacional; dificuldade em assumir funções de entidade coordenadora do processo; e, impossibilidade em ter uma acção directiva em relação à comunidade de interesse.

Mas os Estados Unidos concluíram que o divórcio inicial, entre os centros de doutrina e as Escolas Militares, foi um erro. Em 1992, o Coronel Doughty escrevia na revista *Parameters* que “... outra melhoria na formulação da doutrina conjunta pode vir da associação mais estreita do Joint Doctrine Center com o Armed Forces Staff College. Tal aliança poderia colocar as últimas reflexões sobre questões doutrinárias à disposição dos alunos e facilitar o desenvolvimento da doutrina através de um sistema mais abrangente e exigente que o actual. Uma das principais lições da experiência do Exército (USA) é que a produção de doutrina não pode ser completamente separada do ensino da doutrina, deve existir uma relação simbiótica entre ambos.” [Doughty, 1992: 51].

c. O papel do Instituto de Estudos Superiores Militares

Em termos nacionais, o desenvolvimento recente da legislação deixa pistas importantes relativas ao IESM e às suas responsabilidades na área da DMC. Apesar do texto da Resolução do Conselho de Ministros (RCM) n.º 39/2008 ser prescritivo no seu ponto III-A 11 d), “(...) Instituto de Estudos Superiores Militares (...) com a finalidade de promover a formação conjunta dos oficiais das Forças Armadas e como órgão essencial para a produ-



ção, difusão e implementação da doutrina militar conjunta (...)", a LOBOFA que se lhe seguiu apenas refere o IESM "no sentido de promover a doutrina e a formação militar conjunta dos oficiais das Forças Armadas" (artº11º 1.o) e artº19º 3.f)), nunca lhe atribuindo directamente responsabilidades na matéria de desenvolvimento da doutrina.

Um estabelecimento de ensino como o IESM, com os recursos humanos de qualidade de que dispõe e as responsabilidades no ensino de DMC e formação de quadros para EM conjuntos e combinados, potenciado pela existência no seu seio de um CISDI, pode ter um papel importante como elemento da comunidade de interesse de DMC, detectando lacunas doutrinárias, sendo-lhe atribuída a responsabilidade de concepção, no todo ou em parte, de publicações doutrinárias, associando a produção doutrinária com o ensino de doutrina. Mas o IESM não está vocacionado para assumir a responsabilidade de ser "órgão essencial", nem desempenhar as funções de "difusão e implementação", referidas na RCM. Estes encargos não poderão deixar de ser de um órgão de EM.

No entanto, assumir uma atitude meramente passiva e limitar-se a "ensinar" a DMC é demasiado redutor. As capacidades de análise e discussão, existentes em ambiente académico, podem ser aproveitadas no processo de revisão da DMC. As mudanças conceptuais e a introdução de nova doutrina, verdadeiramente conjunta, têm impacto sobre a educação e formação. Howard Graves e Don Snider, num artigo intitulado "*Emergence of the Joint Officer*", alertam para o facto que "...os próximos passos na evolução da educação profissional militar conjunta apresentam sérios desafios" [Graves, 1996: 54], acautelando que os avanços no ensino das operações conjuntas, ou combinadas, têm de ser equilibrados com o ensino da doutrina dos Ramos [*idem*, 1996: 56]. Nas Escolas Superiores Militares a introdução do paradigma do ensino conjunto e a necessária adaptação a evoluções cada vez mais rápidas dos cenários de emprego das FFAA, dos seus sistemas de forças, das suas doutrinas de emprego e da tecnologia, fazem com que os *curricula* dos cursos, no contexto da educação militar profissional, devam ser permanentemente revistos e adaptados às novidades [Rokke, 1995: *passim*].

A organização do IESM definida no DL nº161/2005, previa um Departamento de Investigação e Doutrina, composto por uma Área de Investigação e Doutrina, um Centro de Recursos do Conhecimento (CRC) e Centros de Estudo. O recentemente publicado DL nº28/2010 substitui aquele Departamento pela criação do CISDI, constituído por Núcleos de Estudos, pelo CRC e por eventuais "unidades orgânicas de investigação" [DL 28, 2010: artº13º]. Como já referido, estas estruturas poderão vir a ser utilizadas como pólos de colaboração na produção de DMC, contribuindo desse modo para o SDDMC das FFAA portuguesas.



d. Síntese conclusiva

Em síntese, podemos afirmar que estão confirmadas as Hip de que a DMC deve ser a base do ensino doutrinário dos diversos cursos do IESM, na área das operações conjuntas, no sentido de uma melhor preparação de oficiais dos três Ramos das FFAA, e que o IESM, através do seu corpo docente, organizado através do CISDI, deverá ter um papel de relevo no apoio à concepção de DMC. É de sublinhar, no entanto, que deverá ser evitado que os recursos escassos, e especializados, do IESM sejam ocupados em outras tarefas, do ciclo de produção de doutrina, para as quais não estejam especialmente vocacionados, nomeadamente as relacionadas com a sua ratificação, aprovação, difusão e implementação.

“Aqueles que possuem de corpo de doutrina preciso e de convicções profundamente enraizadas (...) estarão numa posição muito melhor para lidar com as mudanças e surpresas do quotidiano do que aqueles que têm apenas vistas curtas”

Winston Churchill [apud JFQ 1996: p.9]

6. Conclusões e Recomendações

a. Conclusões

Para abordar o tema proposto “*Doutrina Militar Conjunta: Contributos para a concepção, ratificação, aprovação, difusão e implementação. Articulação com o Ensino Militar Conjunto*”, definiu-se, como fio condutor a questão central: “*Que sistema deve ser implementado, em Portugal, para estabelecer um ciclo de produção de doutrina militar conjunta?*”. O processo de pesquisa constou da consulta, estudo e análise de documentação oficial nacional, NATO e de países aliados, obtida em linha ou através de contactos, da leitura de bibliografia e de entrevistas a personalidades, nacionais e estrangeiras.

Com esta pesquisa procurou-se inicialmente encontrar o conceito e as componentes da DMC, o processo de desenvolvimento de DMC, utilizado por Portugal e pelos seus principais aliados, NATO e UE. Posteriormente, foram apresentados contributos para desenvolver um SDDMC. A análise efectuada nos capítulos anteriores confirmou todas as Hip formuladas inicialmente (Apêndice A). Nestes termos, e após confirmadas as Hip, foi encontrada uma resposta à QC através do delinear de um SDDMC que permite gerir o ciclo de produção da mesma, harmonizado com o ciclo de produção de DMCA, apontando contributos para a construção de um modelo de sistema a aplicar nas FFAA portuguesas.

A DMC, base da interoperabilidade entre forças operacionais dos Ramos, é um elemento essencial no desenvolvimento de capacidades. A DMC é o elo que faz a ponte entre as directrizes do nível político-militar (i.e. CEDN e CEM) com as doutrinas tácticas, conjuntas e dos Ramos, e deve ser desenvolvida e harmonizada com a DMCA. Os principais aliados de



Portugal consideram a DMC um elemento fundamental para o desenvolvimento das suas capacidades militares, um passo fulcral para a interoperabilidade das forças dos seus Ramos e para a sua integração em forças combinadas. Num momento em que está publicamente assumido, pelo MDN, que o Planeamento de Forças Nacional se desenvolverá segundo um planeamento por capacidades, de modo a entrar em ciclo com o Planeamento de Forças NATO e a galvanizar a conjugação necessária entre Planeamento de Forças e Reequipamento, assume especial significado a DMC como “*cimento aglutinador*” destes processos.

A DMC, tal como a entendemos hoje, tem uma história com menos de 25 anos, com a maior parte dos progressos realizados apenas na última década, é pois muito recente o reconhecimento da importância da DMC. Existem, no entanto, concepções distintas em relação a esta matéria. Num dos extremos, a Dinamarca, que assume não ter dimensão para efectuar operações conjuntas a nível nacional, assumindo como sua toda a doutrina conjunta da NATO e optando pelo não desenvolvimento de qualquer doutrina nacional, ao nível operacional conjunto. No outro extremo, os Estados Unidos, que possuem um corpo doutrinário completo e harmonizado com o da NATO, com um SDDMC desenvolvido e estabelecido, tendo para o efeito criado um centro de desenvolvimento de DMC (o JWFC), integrado com as funções de CD&E e de LL. Entre estas duas concepções opostas existe um conjunto muito variável de soluções.

A liderança dos Estados Unidos levou a NATO a desenvolver, durante a década de 1990, um SDDMCA, que resultou na publicação de um conjunto de AJP. Estes documentos foram desenvolvidos no âmbito dos esforços de normalização da NSA, em apoio do JSB, através do Joint Branch da NSA que coordena 6 GT e 7 painéis onde são desenvolvidos esforços de produção de DMCA. Entre os GT ressalta a importância do AJOD WG, que tem por objectivo aumentar a eficácia das forças da NATO através do desenvolvimento de doutrina para operações conjuntas ao nível operacional, incluindo o desenvolvimento, revisão e harmonização de publicações contidas na Hierarquia de AJP, bem como a formulação de terminologia relacionada com operações conjuntas e combinadas [AAP-6, 2009:12]. Esta transformação na Aliança iniciou um “*efeito viral*” que teve como consequência o estabelecimento de SDDMC noutros países, criando um círculo virtuoso, em processos de revisão periódicos, em que a DMCA conduziu à concepção de DMC e melhor DMC conduziu a melhor DMCA.

Em termos nacionais foram detectadas as seguintes deficiências nas áreas da DMC e nos SDDMC nacionais e de harmonização com a DMCA:

- Inexistência de DMC nacional aprovada, apesar da atribuição de responsabilidades na



LOBOFA de 1991 e da existência do Desp 14 [CEMGFA, 1998], que apontava vias de desenvolvimento de DMC nacional e abordava os procedimentos das FFAA portuguesas na sua ligação com o SDDMCA. Como resultado da ausência de directrizes superiores, os Ramos desenvolveram unilateralmente doutrina, alguma dela em áreas de interesse conjunto, colocando potencialmente em risco a interoperabilidade;

- Aplicação desconexa do PRONOR, nos processos nacionais de ratificação e de declaração de ratificação e implementação dos AJP, resultando no facto de Portugal ser um dos países com menor nível de respostas à NSA e não haver coerência entre a ratificação de STANAG, respeitantes aos AJP, publicados em DR, e a informação constante na base de dados da NSA.
- Inexistência de um processo articulado de concepção, ratificação, aprovação, difusão e implementação de DMC. Este facto conduz a uma grande indefinição nestas áreas, com implicações negativas no ensino militar conjunto e no desenvolvimento de doutrinas próprias dos Ramos das FFAA;
- Inexistência de um documento estruturante de DMC nacional, *capstone*, que faça a ponte entre os conceitos político-militares e uniformize a terminologia e nomenclatura.
- Ausência de processos claros de um SDDMC. Sem uma definição de responsabilidades e termos de referência de um verdadeiro SDDMC nunca as FFAA portuguesas poderão contar com um corpo doutrinário conjunto, ao nível operacional;
- Inexistência, ao nível operacional conjunto, de sistemas coerentes e de ligação entre eles, de doutrina, de LL, de desenvolvimento de conceitos, de instrução e treino, de exercícios, de operações e de ensino. Este facto deve ser tomado em consideração no estabelecimento de um SDDMC nacional, tendo em consideração a dimensão e características das FFAA portuguesas;
- Inexistência de uma compreensão da importância do papel estruturante da DMC, corrigida em parte, em 2009, através da publicação de nova legislação, que falta operacionalizar e interligar com as áreas do Planeamento de Forças, Reequipamento e Ensino Militar Conjunto;
- Ausência de uma atitude, em relação à DMC, semelhante à da NATO e dos nossos principais aliados, que consideram a doutrina área da competência dos Oficiais Generais e que o seu desenvolvimento deve ser feito numa perspectiva “*top-down*”;
- Inexistência de conhecimento, formação e educação profissional, nas áreas dos SDDMC e DMCA. Esta situação confirma a baixa importância atribuída à DMC,



sendo uma tendência preocupante quando outras nações renovaram o seu interesse nesta área.

O General Johnn Kiszely no artigo, *“Thinking about the Operational Level”*, alerta para a importância do nível operacional conjunto, incluindo as consequências da ausência anterior de doutrina de nível operacional no Reino Unido: *“The resulting doctrinal focus on the tactical level led (...) to a focus on the conduct of battles. It contributed to a Single Service rather than Joint Service focus (...) to a pedagogic approach of ‘what to think’ rather than ‘how to think’ (...) it led some people towards the false logic that every tactical victory would lead to strategic success (...) and it led to a tendency for senior officers to be thinking small when they should have been thinking big.”* [Kiszely, 2005: 5].

Numa conjuntura em que se está a adoptar uma nova estrutura superior nas FFAA portuguesas e a regulamentar as novas leis orgânicas, com atribuição de novas responsabilidades e prioridades, em consonância com a evolução das FFAA aliadas e da própria Aliança, e ainda nas circunstâncias em que Portugal pretende continuar a assumir um papel de destaque em operações multinacionais é preferível *“thinking big”*. A DMC é um factor primordial para a interoperabilidade, conjunta e combinada, e para o alcance de efeitos integrados. Se não forem tomadas, atempadamente, as medidas adequadas para a resolução das lacunas detectadas e persistir o não investimento no desenvolvimento de DMC, as consequências potenciais poderão incluir:

- Ramos continuarão a desenvolver doutrina táctica isoladamente, podendo não reflectir considerações conjuntas. Sem a direcção superior de uma DMC e sem uma estrutura estabelecida para discussão e aprovação de DMC, será difícil estabelecer uma coerência no corpo doutrinário nacional;
- Forças Nacionais Destacadas preparadas ao nível conjunto continuarão a ter uma grande dificuldade em encontrar linguagem e procedimentos comuns. Este facto aumenta as dificuldades de integração e interoperabilidade podendo colocar em causa o sucesso da missão e eventualmente a segurança do pessoal;
- Ligação entre operações, exercícios, treino, LL e CD&E, ao nível conjunto, continuará a ser inadequada, desperdiçando as possíveis sinergias entre estas funções;
- Aquisições de armamento e equipamento realizadas sem fundamento doutrinário. O desenvolvimento de aquisição de capacidades por parte dos Ramos com pouca, ou nenhuma, consideração pelas exigências conjuntas dificultará a interoperabilidade e integração, exaurindo recursos já de si escassos;



- Corpo doutrinário português afastar-se-á cada vez mais do da Aliança, e dos nossos aliados, tendo como resultado a perda de credibilidade internacional.

b. Recomendações

Em resultado das conclusões atrás referidas e para obviar a manutenção da situação actual apresentam-se a seguintes recomendações:

- Aproveitar a oportunidade de operacionalização do DL n°234/09 para colocar a RDMCOM/DIPLAEM como ponto focal do SDDMC e de coordenação dos contributos nacionais para o SDDMCA;
- Desenvolver os termos de referência do SDDMC, identificando organizações, estruturas, responsabilidades, produtos e calendários;
- Estabelecer um Conselho Superior de Doutrina, uma Comissão de Doutrina e Grupos de Trabalho, para envolver desde o mais elevado nível as estruturas do EMGFA e dos Ramos e potenciar o trabalho cooperativo, no estabelecimento do SDDMC;
- Aumentar a prioridade e atribuir os recursos necessários ao SDDMC;
- Colocar a análise, ratificação, difusão e implementação da DMCA como primeira prioridade, utilizando os procedimentos prescritos no PRONOR, actualizado se necessário;
- Definir, com carácter de urgência, uma Hierarquia de DMC e identificar as lacunas doutrinárias existentes, definindo prioridades para o seu desenvolvimento;
- Produzir, aprovar e publicar a DMC de mais elevado nível, para fazer a ponte entre as directivas político-militares (i.e. CEDN, CEM, MIFA) e a restante DMC. Publicação para estabelecer os princípios, normas e considerações de planeamento, comando e controlo de forças operacionais (em paridade com o AJP-01), assegurando interoperabilidade, coerência, validade e compatibilidade das doutrinas dos Ramos;
- Desenvolver um portal de DMC, como o objectivo de potenciar o trabalho cooperativo, coordenar os processos do SDDMC e difundir a DMC e DMCA actualizada;
- Fomentar a criação de uma comunidade de interesse de doutrina conjunta, envolvendo os Ramos e o IESM, por forma a potenciar o trabalho cooperativo;
- Assegurar que a DMC passe a ser ponto de consideração importante nos processos de desenvolvimento de capacidades e de planeamento de forças;
- Aproveitar os recursos do IESM e do CISDI para redigir DMC, tendo em atenção não lhe atribuir outras responsabilidades no SDDMC;
- Aumentar a visibilidade da DMC, no corpo de oficiais das FFAA, e sensibilizar para



a sua importância, essencialmente pela sua abordagem nos diversos cursos de carreira, a todos os níveis, mas com especial incidência no Curso de Promoção a Oficial Superior, no Curso de EM Conjunto e no Curso de Promoção a Oficial General.

Em súpula, se os cenários de emprego previsível das FFAA exigem capacidades de operação conjunta e combinada, eficazes e eficientes, *“os requisitos de interoperabilidade são uma inevitabilidade para a qual se devem orientar as prioridades militares nacionais”* [Santos, 2009: 40], mas tal desiderato, tão imprescindível como urgente, nunca poderá ser alcançado sem a existência de um corpo doutrinário de DMC, ao nível operacional, forte, coerente e harmonizado com a DMCA, que permita tornar a linguagem, procedimentos, equipamento e modo de operação das Forças idêntico, num quadro de racionalização de recursos. Este corpo doutrinário não surge por geração espontânea sendo fundamental investir, quanto antes, recursos e esforços, num SDDMC efectivo, exigência esta plasmada no actual quadro legislativo.

A importância da DMC para umas FFAA vai muito para além do seu valor para a interoperabilidade, como Mäder destaca no parágrafo final da sua tese, sobre a evolução da doutrina britânica entre 1989 e 2002, *“In Pursuit of Conceptual Excellence”*:

*“... a doutrina é mais do que publicar e ensinar. É o estado de espírito de uma organização militar, a sua forma de gestão da mudança e de orientação do progresso institucional. Doutrina por si só não fornece respostas ou soluções para os enigmas do conflito, mas mostra as possibilidades para os resolver (...) as FFAA da Grã-Bretanha colocaram a doutrina no cerne da sua transformação. Entenderam o processo da doutrina no seu significado fundamental - **uma busca incessante da excelência conceptual**”* [Mäder, 2004: 311].



BIBLIOGRAFIA

- AAP-3(I) (2004). *Directive for the Development and Production of NATO Standardization Agreements (STANAGs) and Allied Publications (APs)*. [Em linha]. NATO Standardisation Agency (NSA). Bruxelas, Fevereiro de 2004. [Referência de 12 de Outubro de 2009]. Disponível em: <https://nsa.nato.int/protected/>.
- AAP-6 (2009). *NATO Glossary of Terms and Definitions*. [Em linha]. NATO Standardisation Agency (NSA). Bruxelas, 28 de Abril de 2009. [Referência de 12 de Outubro de 2009]. Disponível em: <https://nsa.nato.int/protected/>.
- AAP-15 (2009). *NATO Glossary of Abbreviations used in NATO documents and Publications*. [Em linha]. NATO Standardisation Agency (NSA). Bruxelas, 25 de Março de 2009. [Referência de 12 de Outubro de 2009]. Disponível em: <https://nsa.nato.int/protected/>.
- AAP-32(A) (2008). *Publishing Standards for Allied Publications, Change 3*. [Em linha]. NATO Standardisation Agency (NSA). Bruxelas, Dezembro de 2008. [Referência de 12 de Outubro de 2009]. Disponível em: <https://nsa.nato.int/protected/>.
- AAP-42 (2007). *NATO Glossary of Standardization Terms and Definitions*. [Em linha]. NATO Standardisation Agency (NSA). Bruxelas, 24 de Abril de 2007. [Referência de 12 de Outubro de 2009]. Disponível em: <https://nsa.nato.int/protected/>.
- AAP-47 (2007). *Allied Joint Doctrine Development, Supplement to AAP-3(I)*. [Em linha]. NATO Standardisation Agency (NSA). Bruxelas, 5 de Novembro de 2007. [Referência de 12 de Outubro de 2009]. Disponível em: <https://nsa.nato.int/protected/>.
- ADOLPH, JR., Robert, et al. (1995). *Why Goldwater-Nichols Didn't Go Far Enough ?* [Em linha]. Joint Forces Quarterly, Spring 1995, p. 48-53. [Referência de 7 de Fevereiro de 2010]. Disponível em: http://www.ndu.edu/inss/press/jfq_pages/jfq1307.pdf.
- AJP-01(C) (2007). *Allied Joint Doctrine*. [Em linha]. NATO Standardisation Agency (NSA). Bruxelas, 21 de Março de 2007. [Referência de 12 de Outubro de 2009]. Disponível em: <https://nsa.nato.int/protected/>.
- AJP-3.4.2 (2007). *Non-combatant Evacuation Operations*. [Em linha]. NATO Standardisation Agency (NSA). Bruxelas, 28 de Março de 2007. [Referência de 12 de Outubro de 2009]. Disponível em: <https://nsa.nato.int/protected/>.
- BLEVINS, Major Jason B. (2008). *Authoritative Joint Doctrine – A Solution to Joint Airspace Management*. [Em linha]. US Air Command and Staff College/Air University, Alabama, Abril de 2008. [Referência de 28 de Dezembro de 2009]. Disponível em: <https://www.afresearch.org/skins/RIMS/home.aspx>.
- BOD 84 (2008). *Boletín Oficial de Defensa núm. 84. Instrucción 40/2008, de 15 de abril, del Jefe de Estado Mayor de la Defensa, sobre organización del Estado Mayor de la Defensa*. [Em linha]. 29 de abril de 2008. [Referência de 22 Jan 2010]. Disponível em: http://www.mde.es/gl/Galerias/ooee/fichero/EMD_estructura_basica_EMD.pdf.



- BONO, Giovanna (2004). *The EU's Military Doctrine: An Assessment*. [Em linha]. International Peacekeeping, Vol.11, No.3, Autumn 2004. pp.439–456. [Referência de 9 de Janeiro 2010] Disponível em: www.freewebs.com/dcaf_sp/readings/-EU_military_doctrine_analysis.pdf.
- BOOMER, F.M. (1998). *Joint or Combined Doctrine? The Right Choice for Canada*. [Em linha]. Tese, Advanced Military Studies Course 1 / Canadian Forces College. North York, Ontario, Canada. [Referência de 12 de Outubro de 2009]. Disponível em: <http://www.cfc.forces.gc.ca/papers/amsc/amsc1/boomer1.pdf>.
- CARAPUÇO, Amaro Zambujo (2008). *Produção de Doutrina Militar Nacional. O Impacto da Análise de Exercícios Conjuntos e da Produção de Lições Aprendidas ao Nível Conjunto no Planeamento Estratégico de Defesa Nacional*. Trabalho de Investigação Individual, CEM. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- CEDN (2003). *Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Resolução do Conselho de Ministros nº6/2003, de 20 de Janeiro. Publicada no Diário da República, N.º 16, 1.ª Série - B, 20Jan03.
- CEM (2003). *Conceito Estratégico Militar*. Confirmado em Conselho Superior de Defesa Nacional, 15Jan04 (CONFIDENCIAL).
- CEMA (2006). *Despacho do Chef d'Etat Majeur des Armées, de 20 de Junho de 2006*. [Em linha]. Paris. [referência em várias datas]. Disponível em: http://www.cicde.defense.gouv.fr/IMG/pdf/2006_boc023_INSTR1239.pdf.
- CEMGFA (1998). *Grupos de Trabalho Responsáveis pelo Desenvolvimento de Doutrina Conjunta*. Despacho nº14/1998/CEMGFA, de 10 de Setembro de 1998.
- CFEC (2010). *Portal da internet do Canadian Forces Experimentation Centre*. [referência em várias datas]. Disponível em: <http://www.cfd-cdf.forces.gc.ca/>.
- CFJP 01 (2009). *Canadian Military Doctrine*. [Em linha]. Chief of the Defence Staff, Abril 2009. [Referência de 12 de Outubro de 2009]. Disponível em: http://www.cfd-cdf.forces.gc.ca/websites/Resources/dgfa/Pubs/CF%20Joint%20Doctrine%20Publications/CFJP_%2001_Canadian_Military_Doctrine_En_2009_04.pdf.
- CFJP A1 (2010). *Doctrine Development Manual*. [Em linha]. Chief of the Defence Staff, Janeiro de 2009. [Referência de 20 de Janeiro de 2010]. Disponível em: www.cfd-cdf.forces.gc.ca/.../CF%20Joint%20Doctrine%20Publications/CFJP_A1_Doctrine_Development_Manual_2010_01_22_Web.pdf.
- CICDE (2010). *Portal da internet do Le Centre Interarmées de Concepts, de Doctrines et d'Expérimentations*. [referência em várias datas]. Disponível em: <http://www.cicde.defense.gouv.fr/>.
- CIMBALA, Stephen J. e TRITTEN, James J. (2003). *Joint Doctrine - Engine of Change?* [Em linha]. JFQ Winter 2002–03, p. 90-95. [Referência de 23 de Outubro de 2009]. Disponível em: http://www.ndu.edu/inss/press/jfq_pages/1633.pdf.
- CJCSI (2009). *Joint Doctrine Development System*. [Em linha]. Chairman, U.S. Joint Chiefs of Staff Instruction, CJCSI 5120.02B, de 4 de Dezembro 2009. [Referência de



30 de Novembro de 2004]. Disponível em: http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/-cjcsi5120_02b.pdf.

CLAUSEWITZ, Carl Von (1832). *On War*. [Em linha]. Republished in 2008 by Forgotten Books. [Referência em 4 Fevereiro de 2010]. Disponível em: <http://www.forgottenbooks.com>.

CZE (1999). *Lei Checa n°219/1999*. [Em linha]. Sítio das FFAA da República Checa. [referência em 3 de Janeiro de 2010]. Disponível em: <http://www.army.cz/scripts/-detail.php?id=5762>.

CZE (2004). *Doctrine of the Armed Forces of the Czech Republic*. [Em linha]. Chief of General Staff (CZE), 15 de Dezembro de 2004. [Referência em 4 Fevereiro de 2010]. Disponível em: http://www.army.cz/images/id_5001_6000/5766/ACR_-Doctrine2004.pdf.

CZE (2010). *Portal da internet do Centro de Doutrina*. [Em linha]. [referência em várias datas]. Disponível em: <http://www.doctrine.cz/index1.html>.

DCDC (2009). *Development, Concepts and Doctrine Centre – Overview 2009-2010*. [Em linha]. Julho de 2009. [Referência em 26 Novembro de 2009]. Disponível em: <http://www.mod.uk/DefenceInternet/MicroSite/DCDC/OurPublications/CorporateStrategyandPlans/DevelopmentConceptsAndDoctrineCentredcdcPamphlet.htm>.

DL 28 (2010). Decreto-Lei n.º 28/2010, de 31 de Março – *Aprova o Estatuto do Instituto de Estudos Superiores Militares*.

DL 161 (2005). Decreto-Lei n.º 161/2005, de 22 de Setembro – *Cria o Instituto de Estudos Superiores Militares*.

DLOE (2009). *Decreto-Lei Orgânico do Exército*. DL n°231/2009, de 15 de Setembro. Diário da República, N.º 179, 1.ª Série, 15Set09.

DLOEMGFA (2009). *Decreto-Lei Orgânico do Estado-Maior General das Forças Armadas*. DL n°234/2009, de 15 de Setembro. Diário da República, N.º 179, 1.ª Série, 15Set09.

DLOFA (1993). Decreto-Lei n°51/93, de 26 de Fevereiro - Lei Orgânica da Força Aérea.

DLOFA (2009). *Decreto-Lei Orgânico da Força Aérea*. DL n°232/2009, de 15 de Setembro. Diário da República, N.º 179, 1.ª Série, 15Set09.

DLOMAR (1993). Decreto-Lei n°49/93, de 26 de Fevereiro - Lei Orgânica da Marinha.

DLOMAR (2009). *Decreto-Lei Orgânico da Marinha*. DL n°233/2009, de 15 de Setembro. Publicado no Diário da República, N.º 179, 1.ª Série, 15Set09.

DOUGHTY, Robert A. (1992). *Reforming the Joint Doctrine Process*. [Em linha]. Parameters, Autumn 1992, p. 45-53. [Referência de 13 de Outubro de 2009]. Disponível em <http://www.usamhi.army.mil/USAWC/Parameters/1992/1992%20doughty.pdf>.

DREW, Dennis e SNOW, Don (1988). *Military Doctrine*. [Em linha]. Making Strategy: An Introduction to National Security Processes and Problems, Chapter 11, August



- 1988, p. 163–174. Air University Press. [Referência de 13 de Outubro de 2009]. Disponível em: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/readings/drew1.htm>.
- EILERTSEN, Ole (2005). *Joint Doctrine Development*. [Em linha]. The Three Swords, the Magazine of JWC, nº3, 15 de Dezembro de 2005, p. 14-15. [Referência de 30 de Janeiro de 2010]. Disponível em: www.jwc.nato.int/files/DEC06MAGAZINE.pdf.
- EMA (1994). *PGA I (B) - Publicações da Marinha*. Lisboa: Estado-Maior da Armada.
- EMGFA (2008) - *Plano de Operações PATO BRAVO*, Exercício Lusíada 2008.
- EMGFA (2009) - *Plano de Operações ÁGUIA*, Exercício Lusíada 2009.
- EUMC (2008). *Framework for EU Military Conceptual Documents*. 7491/08, 11 Março 2008, Aprovado em reunião do EUMC em 10 de Março de 2008. Bruxelas.
- EVENSON, Jason W. (2009). *Assessing USJFCOM's Role on Joint Doctrine Development – an EBO Case Study*. [Em linha]. Tese, Departamento de Operações Militares Conjunta, Naval War College, 1 de Junho de 2009. [Referência de 30 de Janeiro de 2010]. Disponível em: <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA502909&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf>.
- FERRITER, Edward C. (1995). *Which Way Joint Doctrine?* [Em linha]. Joint Forces Quarterly, Summer 1995, p. 118-119. [Referência de 7 de Fevereiro de 2010]. Disponível em: http://www.ndu.edu/inss/press/jfq_pages/whichwy8.pdf.
- FFOD (2007). *Norwegian Armed Forces Joint Operational Doctrine*. [Em linha]. Chief of Defence, 15 Junho 2007. [Referência em 22 Novembro 2009]. Disponível na internet em: http://www.mil.no/multimedia/archive/00106/FFOD_English_106143a.pdf.
- FRA (2005). *Despacho Ministerial de 21 de Abril 2005*. [Em linha]. [Referência em 12 Janeiro 2010]. Disponível na internet: http://www.cicde.defense.gouv.fr/IMG/pdf/-Arrete_du_210405.pdf.
- FRA PIA 00.100 (2010). *Concept d'Emploi des Forces*. [Em linha]. Chef d'État Major des Armées, 11 de Janeiro de 2010. [Referência em 12 Janeiro 2010]. Disponível na internet em: <http://www.cicde.defense.gouv.fr/IMG/pdf/PIA-00.100.pdf>.
- GEHMAN, JR., Harold W. e DUBIK, James M. (2004). *Military Transformation and Joint Experimentation: Two Views from Above*. [Em linha]. Defense Horizons nº 46, Dezembro 2004, p. 1-8. [Referência em 12 Novembro 2009]. Disponível na internet em: http://www.ndu.edu/ctnsp/defense_horizons/DH46.pdf.
- GRAVES, Howard D. e SNIDER, Don M. (1996). *Emergence of the Joint Officer*. [Em linha]. Joint Forces Quarterly, Autumn 1996, p. 53- 57. [Referência de 13 de Outubro de 2009] disponível em: http://www.dtic.mil/doctrine/jel/jfq_pubs/1213.pdf.
- GREENWOOD; T.C. e HAMMES, T.X. (2009). *War planning for wicked problems*. [Em linha]. Armed Forces Journal, Dezembro de 2009. [Referência de 3 de Janeiro de 2010] disponível em: <http://armedforcesjournal.com/2009/12/4252237/>.



- HAAS, Marcel (2006). *Dutch Defence Doctrine*. [Em linha]. Netherlands Institute of International Relations Clingendael, p. 24-27. [Referência de 13 de Outubro de 2009] disponível em: http://www.clingendael.nl/publications/2006/-20060100%20_cscp_art_haas_officer.pdf.
- HINCKE, J.D.A (1999). *Joint Doctrine and the Canadian Forces: Ready for the Next Decade?* [Em linha]. Tese, Canadian Forces College, Advanced Military Studies Course 2, [Referência de 15 de Outubro de 2009] disponível em: <http://www.cfc.forces.gc.ca/papers/amsc/amsc2/hinckel.doc>.
- HOMAN, MG (ret) Kees (2008). *Doctrine*. [Em linha]. Common Norms and Good Practices of Civil-Military Relations in the EU, Anna Aldis and Margriet Drent (editores). Groningen, The Centre of European Security Studies, Julho de 2008. [Referência de 15 de Outubro de 2009] disponível em http://www.clingendael.nl/publications/2008/20080700_cscp_chapter_homanDoctrine.pdf.
- HONE, Thomas C. (1998). *Professionalizing Command, Education, and Doctrine*. [Em linha]. JFQ Spring 1998, p. 91-98. [Referência de 7 de Fevereiro de 2010]. Disponível em: http://www.ndu.edu/inss/press/jfq_pages/1718.pdf.
- ISO 3166 (2010). *3 letter Country Codes 3166-1 alpha-3*. [Em linha]. Organização Internacional para a Normalização (ISO). [Referência de 9 de Janeiro de 2010]. Disponível em: http://www.iso.org/iso/country_codes.htm.
- JDP 0-01 (2008). *British Defence Doctrine, BDD*. [Em linha]. Chief of Defence Staff, 3rd Ed, August 2008. [Referência em 12 Outubro 2009]. Disponível na internet em: <http://www.dcdc.dii.r.mil.uk>.
- JDP 01 [2009]. *Joint Doctrine Publication 01 – Campaigning*. [Em linha]. Portal DCDC [Referência de 7 de Fevereiro de 2010]. Disponível em: <http://www.mod.uk/DefenceInternet/MicroSite/DCDC/OurPublications/JDWP/JointDoctrinePublicationjdp01Campaigning.htm>.
- JFQ (1996). *An assessment of JD*. [Em linha]. Joint Forces Quarterly 16 - Winter 1996-1997. [Referência de 7 de Fevereiro de 2010]. Disponível em: http://www.ndu.edu/inss/press/jfq_pages/assess.pdf.
- JP 1 (2009). *Doctrine for the Armed Forces of the United States*. [Em linha]. Joint Publication 1. 2 May 2007 incorporating change 1, 20 March 2009, USA. Chairman, US JCS. Portal Joint Electronic Library [Referência de 28 de Dezembro de 2009]. Disponível em: http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jointpub_planning.htm.
- JP 1-01 (2001). *Joint Doctrine Development System*. [Em linha]. Chairman, U.S. Joint Chiefs of Staff. Portal Joint Electronic Library [Referência de 28 de Dezembro de 2009]. Disponível em: http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/-jointpub_planning.htm.
- JP 1-02 (2009). *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*. [Em linha]. Chairman, U.S. Joint Chiefs of Staff. Portal Joint Electronic Library [Referência de 28 de Dezembro de 2009]. Disponível em: http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jointpub_planning.htm.



- JP 3-24 (2009). *Counterinsurgency Operations*. 05 October 2009. [Em linha]. Joint Chiefs of Staff, 5 de Outubro de 2009. Portal Joint Electronic Library [Referência de 28 de Dezembro de 2009]. Disponível em: http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/-jointpub_planning.htm.
- JP 5-0 (2006). *Joint Operation Planning*. [Em linha]. Chairman, U.S. Joint Chiefs of Staff, 26 de Dezembro de 2006. Portal Joint Electronic Library [Referência de 28 de Dezembro de 2009]. Disponível em: http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/-jointpub_planning.htm.
- KISZELY, John (2005). *Thinking about the Operational Level*. [Em linha]. RUSI Journal, Royal United Services Institute for Defence and Security Studies, Dezembro de 2005, p. 38-43. [Referência de 30 de Janeiro de 2010]. Disponível em: <http://hda.mod.uk/defac/publications/jk.pdf>.
- KJONNEROD, L. Erik (2009). *We Live in Exponential Times - Interagency to Whole-of-Government*. [Em linha]. Apresentação, Director do Center for Applied Strategic Learning, National Defence University. [Referência de 28 de Dezembro de 2009]. Disponível em: <http://www.ndu.edu/jrac/docUploaded/Kjonnerod%20RCNSC%20JUL09.ppt>.
- KRULAK, Charles C. (1997). *Doctrine for Joint Force Integration*. [Em linha]. Joint Force Quarterly, Winter 1996-97, p. 20-23. [Referência de 7 de Fevereiro de 2010]. Disponível em: http://www.ndu.edu/inss/press/jfq_pages/integra.pdf.
- LDN (2009). *Lei de Defesa Nacional*. Lei nº31-A/2009, de 7 de Julho. Publicada no Diário da República, N.º 129, 1.ª Série, 07Jul09.
- LDNFA (1982). *Lei nº29/82, de 11 de Dezembro - Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA)*.
- LOBOFA (1991). Lei nº111/91, de 29 de Agosto - Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas.
- LOBOFA (2009). *Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas*. LO nº1-A/2009, de 7 de Julho. Publicada no Diário da República, N.º 129, 1.ª Série, 07Jul09.
- LOCHER III, James R. (1996). *Taking Stock of The Goldwater Nichols Act, Ten Years Later*. [Em linha]. Joint Force Quarterly Nº13, Autumn 1996, p. 9-17. [Referência de 7 de Fevereiro de 2010]. Disponível em: http://www.ndu.edu/inss/press/jfq_pages/-0513.pdf.
- MÄDER, Markus (2004). *Pursuit of Conceptual Excellence: The Evolution of British Military-Strategic Doctrine in the Post-Cold War Era, 1989-2002*. [Em linha]. Studies in Contemporary History and Security Policy, Volume 13, 2004. Peter Lang AG. [Referência de 28 de Dezembro de 2009]. Disponível em: <http://www.isn.ethz.ch/isn/Digital-Library/Publications/Detail/?ots591=CAB359A3-9328-19CC-A1D2-8023E646B22C&lng=en&id=7089>.
- MCKENZIE, JR., Kenneth F. (1996). *An Ecstasy of Fumbling: Doctrine and Innovation*. [Em linha]. Joint Force Quarterly, Winter 1995-96, p. 62-68. [Referência de 7 de Fevereiro de 2010]. Disponível em: http://www.ndu.edu/inss/press/jfq_pages/-1610.pdf.



- ME 20-70-04 (2006). Operações de Evacuação de Não-Combatentes (NEO), IESM.
- ME 20-76-04 (2007). Operações de Apoio à Paz, IESM.
- ME 20-77-06 (2006). Operações de Resposta a Crises”, IESM.
- MIFA (2004). *Missões Específicas das Forças Armadas*. Definidas em Conselho Superior de Defesa Nacional de 21Out04. (CONFIDENCIAL).
- MINNER, Major Donald K. (1997). *Goldwater-Nichols Department of Defense Reorganization Act of 1986 should the General Staff debate be over?* [Em linha]. US Air Command and Staff College/Air University, Alabama. Abril de 1997. [Referência de 17 de Novembro de 2009]. Disponível em: <https://www.afresearch.org/skins/RIMS/-home.aspx>.
- NLD (2005). *Netherlands Defence Doctrine*. [Em linha]. Chief of the Defence Staff, Setembro 2005. [Referência em 22 Novembro 2009]. Disponível na internet em: http://www.defensie.nl/onderwerpen/beleid_en_financien/defensie_doctrine.
- NOR DS (2002). *Forsvarets doktrine for maritime operasjoner*, Doutrina Operacional para Operações Navais. Oslo: Defence Staff, 2002.
- NOR DS (2004). *Forsvarets doktrine for landoperasjoner*, Doutrina Operacional para Operações Terrestres. Oslo: Defence Staff, 2004.
- NOR HDC (2002). *Forsvarets doktrine for luftoperasjoner*, Doutrina Operacional para Operações Aéreas. Oslo, 2002.
- NSA (2010). *NATO Standardization Document Database* [Em linha]. Sítio protegido. [Referência em várias datas]. Disponível na internet em <https://nsa.nato.int/protected/STRAP/CommonList.html>.
- PAD 320-01 (2008). *Publicações do Exército*. Exército Português, 19 de Dezembro de 2008.
- PDC-01 (2009). *Doctrina para la Acción Conjunta de las Fuerzas Armadas*. 11 Maio 2009. Jefe de Estado Mayor de la Defensa.
- PEMGFA/OPS 100 (1993). Manual do Oficial de Estado-Maior Conjunto. EMGFA.
- Programa do XVIII Governo Constitucional 2009 – 2013. [Em linha]. [Referência de 1 de Dezembro de 2009]. Disponível na Internet em: http://www.portugal.gov.pt/pt/GC18/-Documentos/Programa_GC18.pdf.
- PRONOR (1999). Programa de Normalização de Defesa Nacional. Aprovado por despacho do Ministro da Defesa Nacional, de 19 de Outubro de 1999.
- RCM (2008). Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2008 – Aprova as instruções para a execução da reorganização da estrutura superior da defesa nacional e das Forças Armadas.



- RECOULY, Raymond e JONES, Mary C. (1920). *Foch, the winner of the war*. [Em linha]. C. Scribner's Sons, digitalizado em 12 Jun 2007. [Referência de 13 de Outubro de 2009] disponível em http://books.google.pt/books?id=IZhAfA_LrgQC.
- REDDEN, Lieutenant General Joseph J. (1997). *Joint Doctrine: The Way Ahead*. [Em linha]. Joint Force Quarterly, Winter 1996-97, p. 10-12. [Referência de 13 de Outubro de 2009] disponível em http://www.dtic.mil/doctrine/jel/jfq_pubs/1119.pdf.
- RIBEIRO, António Silva (2006). *O Modelo Português de Planeamento Estratégico e de Forças - Processos e Deficiências*. Lisboa: Edições Culturais da Marinha.
- ROKKE, Ervin J. (1995). *Military Education for the New Age*. [Em linha]. Joint Force Quarterly, Autumn 1995, p. 18-23. [Referência de 13 de Outubro de 2009] disponível em: http://www.dtic.mil/doctrine/jel/jfq_pubs/0909.pdf.
- SANTOS, Carlos Aguiar (2009). *Interoperabilidade: um Desafio Contínuo em Operações Conjuntas*. Trabalho Individual de Investigação, CPOG. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- SHALIKASHVILI, John (1996). *A Word from the Chairman*. [Em linha]. Joint Force Quarterly, Autumn 1996, 1. [Referência de 13 de Outubro de 2009] disponível em http://www.ndu.edu/inss/press/jfq_pages/0313n.pdf.
- SHEEHAN, John J. (1996). *Next Steps in Joint Force Integration*. [Em linha]. Joint Force Quarterly, Autumn 1996, p. 41-47. [Referência de 13 de Outubro de 2009] disponível em http://www.ndu.edu/inss/press/jfq_pages/1013.pdf.
- SILVA, Luis Ferreira da (2003). *Contributos para o estabelecimento de uma doutrina militar conjunta e suas implicações na organização actual das Forças Armadas*. Trabalho Individual de Longa Duração, CPOG. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- SLK (2003). *Doctrine of the Armed Forces of the Slovak Republic*. [Em linha]. Chief of the General Staff. [referência em 22 Novembro 2009]. Disponível na internet em: http://merln.ndu.edu/whitepapers/SlovakiaDoctrine_English2003.pdf.
- STEELE, Williams M. e KUPISZEWSKI, Robert B. (1994). *Joint Education: Where Do We Go From Here?* [Em linha]. Joint Force Quarterly, Winter 1993-94, p. 63-70. [Referência de 13 de Outubro de 2009] disponível em http://www.ndu.edu/inss/-press/jfq_pages/jfq1303.pdf.
- US JFCOM [2010]. *United States Joint Forces Command*. [Em linha]. Joint Doctrine, Education and Training Electronic Information System. [Referência de 26 de Dezembro de 2009]. Disponível em http://www.jfcom.mil/about/fact_jdeis.htm.
- WINNEFELD Jr., James A. (2007). *Joint Experimentation: Shaping Doctrine and Capabilities*. [Em linha]. Joint Force Quarterly nº 44, 1st quarter 2007, P. 47-49. [Referência de 13 de Outubro de 2009] disponível em http://www.ndu.edu/inss/-Press/jfq_pages/editions/i44/14.pdf.



ENTREVISTAS

- ALMEIDA, Coronel Joaquim Soares de (2010). Instituto de Estudos Superiores Militares. Entrevista realizada no dia 23 de Janeiro de 2010, no IESM, Lisboa.
- ANTUNES, Tenente-General João Vaz (2009). Inspector Geral do Exército. Entrevista realizada no dia 19 de Outubro 2009, na IGE, Lisboa.
- BRANCO, Major-General Carlos Martins (2009). Director de Doutrina, Comando da Instrução e Doutrina. Entrevista realizada no dia 28 de Outubro de 2009, no CID, Évora.
- CARVALHO, Tenente-General António Carlos Mimoso e (2010). Adjunto do CEMGFA para o Planeamento. Entrevista realizada no dia 8 de Março de 2010, no EMGFA, Lisboa.
- CAVACO, Major Manuel Mendes (2009). Adjunto da Repartição de Doutrina, RD/DD/CID. Entrevista realizada no dia 28 de Outubro de 2009, no CID, Évora.
- CHAVES, Major-General Carlos (2009). Director do Comando de Doutrina e Formação, GNR. Entrevista realizada no dia 9 de Outubro de 2009, no CDF/GNR, Lisboa.
- COSTA, Tenente-Coronel João Ferreira da (2010). Direcção Geral de Armamento e Infra-estruturas de Defesa. Chefe de Divisão de Catalogação de Material. Entrevista realizada a 2 de Março de 2010.
- FAVAGER, Tenente-Coronel Ian (GBR A) Ian (2009). Counter Terrorism Science and Technology Centre Chief of Staff. Entrevistas realizadas em várias datas, por *email*.
- GIL, Major-General Campos (2009). Sub-Chefe do Estado-Maior do Exército. Entrevista realizada no dia 21 de Outubro de 2009, no EME, Lisboa.
- GODINHO, Tenente-Coronel Cunha (2010). Comandante do 2º Batalhão de Infantaria/Regimento de Infantaria 14/Brigada de Intervenção. Entrevista realizada em 28 Janeiro, por *email*.
- HANSEN-NORD, Brigadeiro-General (DNK A) Jorgen (2009). Commander Joint Analysis and Lessons Learned Centre. Entrevista realizada no dia 4 de Dezembro 2009, no JALLC, Lisboa.
- KEEFE, *Commander* (GBR N) Patrick (2010). NATO Standardization Agency, Joint Branch Staff Officer e AJOD WG Secretary. Entrevistas realizadas em várias datas, por *email*.
- MARCÃO, Capitão-Tenente Luís Quinta (2009). Repartição de Doutrina e Treino, DIOP/EMGFA. Entrevistas realizadas em várias datas, no EMGFA, Lisboa.
- MASCARENHAS, Tenente-General António Maia de (2009). Comandante da Instrução e Doutrina, CID. Entrevista realizada no dia 28 de Outubro 2009, no CID, Évora.



- MATEUS, Tenente-Coronel Henrique (2010). Professor do Instituto de Estudos Superiores Militares. Entrevista realizada em 29 Jan, no IESM, Lisboa.
- NIEMANN, *Commander* (DEU N) Joern-Arne (2009). Bundesministerium der Verteidigung (DEU MOD). Entrevistas realizadas em várias datas, por *email*.
- NUNES, Tenente-Coronel (PRT A) Viegas (2010). European Union Military Staff, Bruxelas, Bélgica. Entrevistas realizadas em várias datas, por *email*.
- PAIXÃO, Tenente-Coronel (2009). Chefe da Repartição de Investigação e Análise, RIA/DD/CID. Entrevista realizada no dia 28 de Outubro de 2009, no CID, Évora.
- PALHARES, Coronel Pedro Miguel (2010). Centro de Investigação de Segurança e Defesa, Instituto de Estudos Superiores Militares. Entrevista realizada em 29 de Janeiro de 2010, no IESM, Lisboa.
- PEREIRA, Coronel Maia (2009). Adjunto do General CEMGFA, Gabinete do CEMGFA. Entrevista realizada no dia 20 de Outubro de 2009, no GabCEMGFA, Lisboa.
- PINTO, General Luís Valença Pinto (2009). General CEMGFA. Entrevista realizada no dia 24 de Novembro de 2009, no EMGFA, Lisboa.
- RAMOS, Tenente-Coronel Costa (2009). DIPLAEM/EMGFA. Entrevista realizada no dia 20 de Outubro de 2009, no EMGFA, Lisboa.
- RIBEIRO, Contra-Almirante António Silva (2009). Sub-Chefe do Esatdo-Maior da Armada. Entrevista realizada no dia 21 de Outubro de 2009, no EMA, Lisboa.
- RIBEIRO, Capitão-de-Mar-e-Guerra Fonseca (2009). Chefe da Divisão de Operações do EMA. Entrevista realizada no dia 21 de Outubro 2009, no EMA, Lisboa.
- RIBEIRO, Coronel João Boga (2010). Comando Operacional do Exército. Entrevista 28 de Janeiro de 2010, COEx.
- RIBEIRO, Major-General Martins (2010). Chefe da Divisão de Operações, EMGFA. Entrevista 6 de Janeiro de 2010, EMGFA.
- SIVERTSEN, Major (NOR A) Gunnar (2009). Norwegian Defence Command and Staff College. Entrevistas realizadas em várias datas, por *email*.
- STRATENUS, Major (NLD AF) Hester (2010). NLD Defence Staff. Entrevistas realizadas em várias datas, por mail.
- VELOSO, Coronel Martins (2010). Chefe do Núcleo Permanente do “Combined Joint Special Operations Task Force Headquarters”. Entrevista realizada em 19 de Janeiro de 2010, no QG das Fesp, Lisboa.



SÍTIOS DA *INTERNET* DE CENTROS DE DOCTRINA E DE PUBLICAÇÕES DOCTRINÁRIAS

- CAN CFEC [Internet]. *Canadian Forces Experimentation Centre*. Canadá. Disponível em: <http://www.cfd-cdf.forces.gc.ca/sites/page-eng.asp?page=77>
- CZE DC [Internet]. *The Doctrine Centre*. República Checa. Disponível em: <http://www.doctrine.cz/place.htm>
- DEU ZTransfBW [Internet]. *Zentrum für Transformation der Bundeswehr*. Alemanha. Ministério da Defesa - Bundesministerium der Verteidigung. Disponível em: <http://www.zentrum-transformation.bundeswehr.de/portal/a/ztransfbw>
- FRA CICDE [Internet]. *Centre Interarmées de Concepts, de Doctrines et d'Expérimentations*. França. Ministère de la Défense. Disponível em: <http://www.cicde.defense.gouv.fr/>
- GBR DCDC [Internet]. *Development, Concepts and Doctrine Centre*. Reino Unido. Ministry of Defence. Disponível em: <http://www.mod.uk/defenceinternet/microsite/dcdc>
- NATO JALLC [Internet]. *NATO Joint Analysis and Lessons Learned Centre*. NATO. Disponível em: <http://www.jallc.nato.int/>
- NATO JWC [Internet]. *NATO Joint Warfare Centre*. NATO. Disponível em: <http://jwc.nato.int/article.php?articleID=321>
- NATO NSA [Internet]. *NATO Standardisation Agency*. NATO. Disponível em: <https://nsa.nato.int/protected/> (classificado)
- Publicações CAN [Internet]. *Publicações doutrinárias conjuntas das FFAA do Canadá*. Canadian Forces Experimentation Centre. Canadá. Disponível em: <http://www.cfd-cdf.forces.gc.ca/sites/page-eng.asp?page=3560>
- Publicações FRA [Internet]. *Publicações doutrinárias conjuntas das FFAA da França*. Centre Interarmées de Concepts, de Doctrines et d'Expérimentations. França. Ministère de la Défense. Disponível em: <http://www.cicde.defense.gouv.fr/cdd.html>
- Publicações GBR [Internet]. *Publicações doutrinárias conjuntas das FFAA do Reino Unido*. Development, Concepts and Doctrine Centre. Reino Unido. Ministry of Defence. Disponível em: <http://www.mod.uk/DefenceInternet/MicroSite/DCDC/OurPublications>
- Publicações NATO [Internet]. *Publicações doutrinárias conjuntas (AJP) da NATO*. NATO Standardisation Agency. NATO. Disponível em: <https://nsa.nato.int/protected/> (classificado)
- Publicações USA [Internet]. *Publicações doutrinárias conjuntas das FFAA dos Estados Unidos*. Joint Electronic Library. Estados Unidos da América. Joint Chiefs of Staff. Disponível em: <http://www.dtic.mil/doctrine/doctrine/doctrine.htm>



USA JEL [Internet]. *Joint Electronic Library*. Estados Unidos da América. Joint Chiefs of Staff. Disponível em: <http://www.dtic.mil/doctrine/index.html>

USA JFQ [Internet]. *Joint Forces Quarterly*. Estados Unidos da América. Periódico, National Defense University. Disponível em: http://www.ndu.edu/inss/press/-ndupress_jfq_list.htm

USA JWFC [Internet]. *Joint Warfighting Centre*. Estados Unidos da América. Joint Forces Command. Disponível em: http://www.jfcom.mil/about/abt_j7.htm



APÊNDICE A

QUADRO DE VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES**Tabela 5 - Quadro de Verificação das Hipóteses**

QUESTÕES DERIVADAS	HIPÓTESES	VERIFICAÇÃO
QD1 - As FFAA portuguesas necessitam de DMC?	H1 - A dimensão do Sistema de Forças Nacional (SFN), as MIFA e o nível de ambição de emprego de Forças Conjuntas nacionais justificam a existência de uma DMC.	Capítulo 3, p. 17
QD2 - Que estruturas e processos devem ser organizados para a concepção, ratificação, aprovação, implementação e difusão de uma DMC nas FFAA?	H2.1 - O EMGFA através da Repartição de DMC, Organização e Métodos da Divisão de Planeamento Estratégico Militar (RDMCOM / DIPLAEM) é o pólo de gestão do ciclo de produção doutrinária. H2.2 - Uma Comissão de Doutrina, constituída pelo EMC, Ramos, Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) e Comandos Operacionais (COp) planeia, dirige, organiza e controla o PDDMC. H2.3 - O estabelecimento de uma "Hierarquia Doutrinária" é fundamental para organizar o trabalho de produção de DMC. H2.4 - A difusão da DMC é feita através da utilização de uma solução centralizada baseada na <i>intranet/internet</i>	Capítulo 4, p. 24 Capítulo 4, p. 23 Capítulo 4, p. 24-25 Capítulo 4, p. 26
QD3 - Como deve Portugal articular o seu SDDMC com o da NATO?	H3 - A RDMCOM/DIPLAEM assume a responsabilidade de articulação da DMC nacional com a doutrina da NATO, criando um sistema de comunicação adequado com os Ramos.	Capítulo 4, p. 24
QD4 - Como deve ser articulado o SDDMC com as Doutrinas específicas dos Ramos?	H4 - A DMC é a principal referência para a produção doutrinária específica dos Ramos e do desenvolvimento das respectivas TTPs.	Capítulo 4, p. 24-25
QD5 - Como, e a que nível, deverão ser integrados na DMC os contributos dos sistemas de LL e de CD&E?	H5.1 - As FFAA portuguesas não têm dimensão para fazer CD&E ao nível de operações conjuntas. H5.2 - A RDMCOM/DIPLAEM é a entidade primariamente responsável (EPR) pela validação das LL, em operações e exercícios conjuntos.	Capítulo 4, p. 27 Capítulo 4, p. 29
QD6 - Como deve ser articulado o ciclo de produção de DMC com o ensino militar conjunto?	H6.1 - A DMC deve ser a base de ensino doutrinário dos diversos cursos conjuntos. H6.2 - O IESM tem um papel de relevo no ciclo de produção de DMC.	Capítulo 5, p. 34 Capítulo 5, p. 34



APÊNDICE B

A HIERARQUIA DE CONCEITOS, DOUTRINA E PLANOS

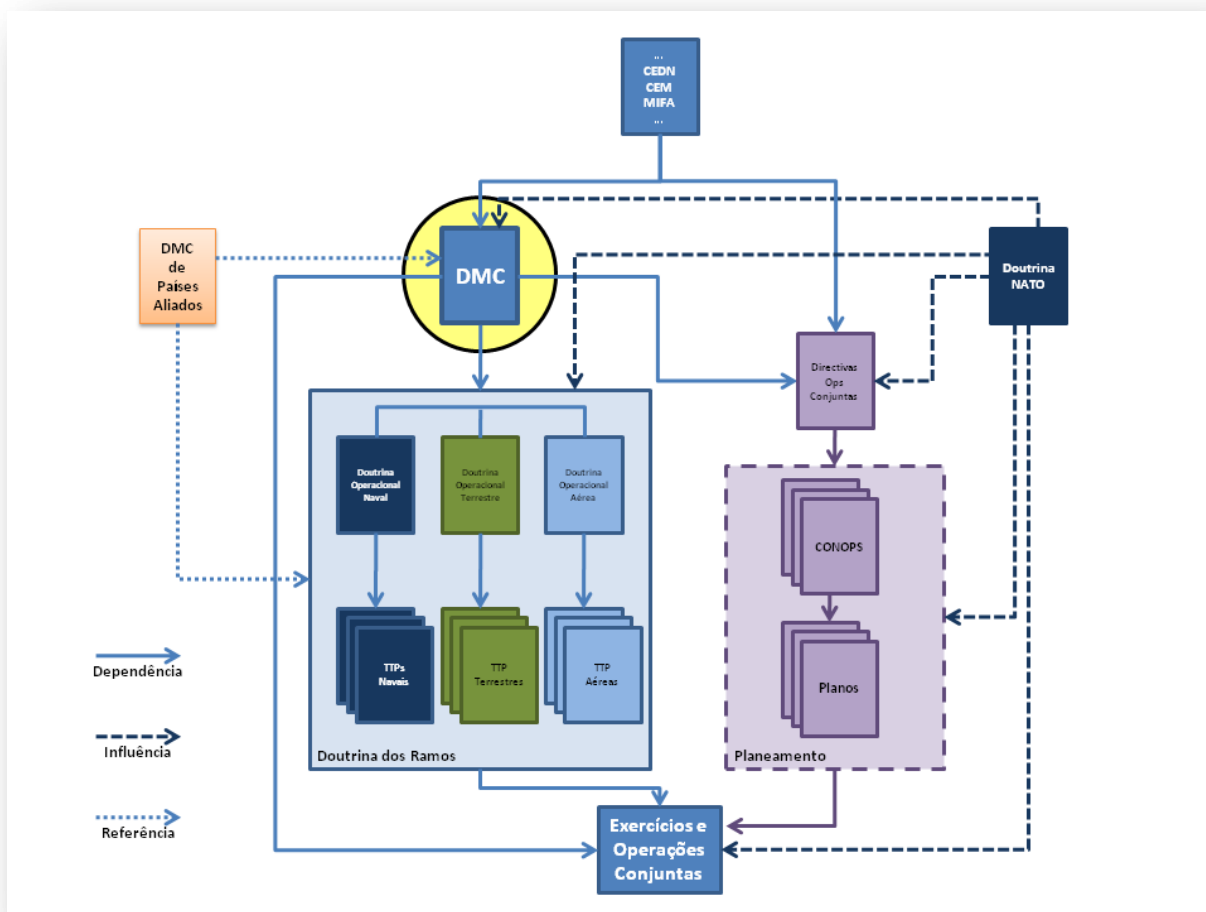


Figura 2 - A Hierarquia de Conceitos, Doutrina e Planos

APÊNDICE C

RELAÇÕES ENTRE DOUTRINA, CD&E, EXERCÍCIOS, OPERAÇÕES E LL**Relação entre Doutrina e Desenvolvimento de Conceitos**

Em termos de definição um “conceito” é uma noção ou expressão de uma ideia, definindo como algo pode ser feito ou realizado e que pode levar a um procedimento aceite [AAP-6, 2009: 2-C-13]. Existe uma relação próxima, mesmo complementar, entre conceitos e doutrina. Em termos militares, um conceito ao nível das operações conjuntas descreve como um comando pode planear, preparar, deslocar, empregar e manter uma força conjunta; articula os conceitos dos Ramos (navais, terrestres e aéreos) com conceitos ao nível conjunto por forma a desenvolver uma real capacidade conjunta; e permite ainda definir os itens mensuráveis que permitem executar experimentações e tomar decisões [Winnefeld, 2007: 49].

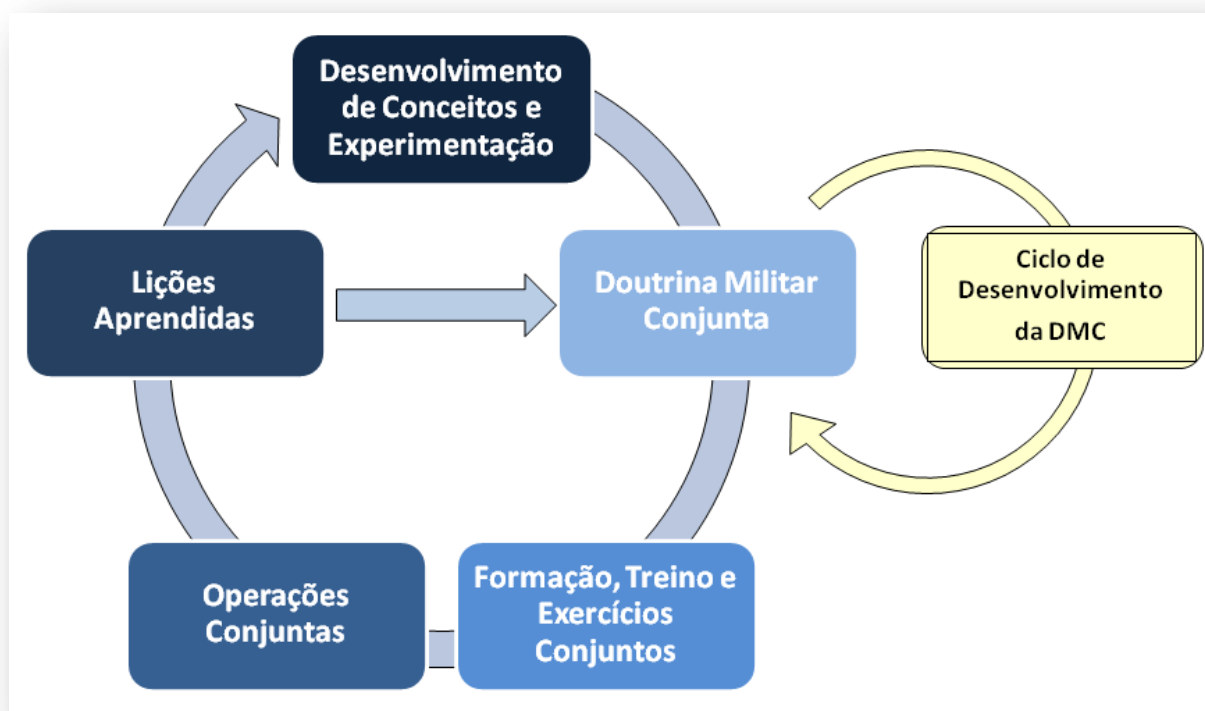


Figura 3 – Relação da DMC com CD&E, Formação, Treino e Exercícios, Operações e LL

Os conceitos são normalmente prospectivos e futurísticos, e podem servir para explorar novos métodos operacionais, modelos diferentes de estruturas organizacionais e sistemas inovadores, sem as mesmas restrições da doutrina. Os conceitos operacionais conjuntos servem de base para a experimentação, a doutrina serve de base para a educação, treino, exercícios e execução de operações ao nível conjunto.



Assim sendo um conceito após ser validado através da experimentação pode tornar-se fonte de doutrina [Cimbala, 2003: 92].

O processo de Desenvolvimento de Conceitos e Experimentação (*Concept Development and Experimentation* (CD&E)) é um dos pilares do processo de transformação na NATO, liderado pelo *Joint Warfare Centre* do *Allied Command Transformation* (JWC/ACT), localizado em Stavanger, Noruega, no qual se exploram soluções inovadoras, para problemas ou missões potenciais, para os quais não existe ainda doutrina, e se tomam em consideração métodos de solução alternativos baseados em LL de operações recentes ou actuais, ou de capacidades emergentes cujo potencial militar ainda não está completamente explorado [Eilertsen, 2005: 15].

A DMC aprovada deve ser base dos programas dos mais variados cursos de formação, promoção e de desenvolvimento de carreira ao nível conjunto. A fusão de cursos, anteriormente isolados nos diversos Ramos, e a sua transformação em cursos verdadeiramente conjuntos, é uma tendência verificada em tempos recentes, em todas as FFAA aliadas, a que não é estranho o advento da DMC na década de 80. A doutrina deve ser ensinada e sempre que possível empregue em cenários de exercícios CPX e jogos de guerra [Steele, 1994: *passim*]. Os próprios Ramos deverão incluir a DMC nos *curricula* dos seus cursos de formação, por forma a preparem os oficiais para o paradigma Conjunto desde o “berço”.

Relação entre Doutrina e Formação, Treino e Exercícios

O aforismo “*train as you fight, fight as you train*”¹³ tem todo o significado na sua aplicação às operações conjuntas. O treino de pessoal e unidades dos vários Ramos, com aplicação de DMC, permite desenvolver listas de tarefas essenciais (JETL) e TTPs conjuntas, que não seriam possíveis de desenvolver e testar de outro modo [Sheehan, 2001: 44].

A necessidade de levantar cenários de emprego de forças conjuntas e incluir exercícios conjuntos, CPX e LIVEX, nos programas de exercícios é um passo fundamental para testar e fomentar a interoperabilidade em tempo de paz [Gehman, 2004: *passim*].

Relação entre Doutrina e Lições Aprendidas/Identificadas

As lições aprendidas, decorrentes da observação de exercícios e operações, têm uma influência importante na revisão da doutrina [NATO. 2007: 110]. De acordo

¹³ *Motto do Multinational Aircrew Electronic Warfare Training Facility (MAEWTF), na Alemanha*



com a análise do observado é estudado e determinado as possíveis acções correctivas, cuja validade deve ser testada, por forma a determinar o que funciona e o que não funciona. Esta informação é pertinente para poder determinar a revisão, ou não, de doutrina implementada [Hincke 1999: 17]. Este mecanismo de retorno permite assegurar que a doutrina permanece actualizada e relevante. As lições identificadas podem ainda indiciar o desajustamento da doutrina face a novas realidades e serem assim fundamentais para o início do desenvolvimento de novos conceitos.



APÊNDICE D

RATIFICAÇÃO NACIONAL DE DOCTRINA MILITAR CONJUNTA DA ALIANÇA**Tabela 6 - Lista STANAG promulgados, ratificados por Portugal, com publicação em DR e comunicação à NSA, englobando os 3 Ramos (referida a 10 de Janeiro de 2010)**

STANAG	AJP	TÍTULO	SITUAÇÃO	TIPO	Despacho MDN	DR	RESPOSTA DE PORTUGAL	Marinha	Exército	Força Aérea	ANO
2437 Ed: 6	AJP-01(C)	<i>Allied Joint Doctrine</i>	<i>Promulgated</i>	<i>capstone</i>	Desp nº17283/2006	DR 165 (28Ago06)	<i>RATIFYING</i>	RAT	RAT	RAT	2007
2537 Ed: 1	AJP-2.3	<i>Allied Joint Doctrine for Human Intelligence</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	Desp nº3408/2008	DR 30 (12Fev08)	<i>RATIFYING</i>	RAT	RAT	RAT	2008 (Class)
2490 Ed: 2	AJP-3(A)	<i>Allied Joint Operations</i>	<i>Promulgated</i>	<i>keystone</i>	Desp nº17283/2006	DR 165 (28Ago06)	<i>RATIFYING</i>	RAT	RAT	RAT	2006
2180 Ed:1	AJP-3.4	<i>Non-Article 5 Crisis Response Operations</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	Desp nº6893/2006	DR 62 (21Mar06)	<i>RATIFYING</i>	RAT	RAT	RAT	2005
2181 Ed: 1	AJP-3.4.1	<i>Peace Support Operations</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	Desp nº16843/2002	DR 175 (31Jul02)	<i>RATIFYING</i>	RAT	RAT	RAT	2001
2514 Ed: 1	AJP-3.4.2	<i>Non-Combatant Evacuation Operations</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	Desp nº8622/2007	DR 93 (15Mai07)	<i>RATIFYING</i>	RAT	RAT	RAT	2007
2238 Ed: 1	AJP-3.12	<i>Joint Engineering</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	Desp nº10677/2006	DR 93 (15Mai06)	<i>RATIFYING</i>	RAT	RAT	RAT	2003
2182 Ed: 2	AJP-4(A)	<i>Allied Joint Logistic Doctrine</i>	<i>Promulgated</i>	<i>keystone</i>	Desp nº18711/2003 e Desp nº7916/2004	DR 227 (01Out03) DR 94 (21Abr04)	<i>RATIFYING</i>	RAT	RAT	RAT	2003
2506 Ed: 2	AJP-4.4(A)	<i>Allied Joint Movement and Transportation Doctrine</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	Desp nº2247/2009 Desp nº23963/2009	DR 11 (16Jan09) e DR 212 (02Nov09)	<i>RATIFYING</i>	RAT	RAT	RAT	2005
2234 Ed: 2	AJP-4.5(A)	<i>Allied Joint Host Nation Support Doctrine and Procedures</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	Desp nº841/2009	DR 8 (13Jan09)	<i>RATIFYING</i>	RAT	RAT	RAT	2005
2536 Ed: 1	AJP-4.7	<i>Allied Joint Petroleum Doctrine</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	Desp nº14377/2009	DR 122 (26Jun09)	<i>RATIFYING</i>	RAT	RAT	RAT	2006
2512 Ed: 1	AJP-4.9	<i>Modes of Multinational Logistic Support</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	Desp nº3434/2009	DR 18 (27Jan09)	<i>RATIFYING</i>	RAT	RAT	RAT	2005



Tabela 7 - Lista STANAG promulgados, ratificados por Portugal, com publicação em DR e comunicação à NSA, NÃO englobando os 3 Ramos (referida a 10 de Janeiro de 2010)

STANAG	AJP	TÍTULO	SITUAÇÃO	TIPO	Despacho MDN	DR	RESPOSTA DE PORTUGAL	Marinha	Exército	Força Aérea	ANO
2190 Ed: 1	AJP-2	<i>Joint Intelligence, Counter-Intelligence and Security Doctrine</i>	<i>Promulgated</i>	<i>keystone</i>	Desp n°9225/2003	DR 108 (10Mai03)	<i>RATIFYING</i>	RAT		RAT	2003
2191 Ed: 2	AJP-2.1(A)	<i>Intelligence Procedures</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	Desp n°12250/2006	DR 113 (12Jun06)	<i>RATIFYING</i>	RAT		RAT	2005
2192 Ed: 1	AJP-2.2	<i>Counter-Intelligence and Security Procedures</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	Desp n°6678/2004	DR 79 (02Abr04)	<i>RATIFYING</i>	RAT		RAT	2001 (Class)
2195 Ed: 2	AJP-2.5(A)	<i>Captured Persons, Materiel and Documents</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	Desp n°26036/2006	DR 245 (22Dec06)	<i>RATIFYING</i>	RAT		RAT	2007
3880 Ed: 5	AJP-3.3.1(A)	<i>Counter Air</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	Desp n°26035/2006	DR 245 (22Dec06)	<i>RATIFYING</i>	RAT		RAT	2006
2509 Ed: 1	AJP-9	<i>Nato Civil-Military Co-operation (CIMIC) Doctrine</i>	<i>Promulgated</i>	<i>keystone</i>	Desp n°9226/2003	DR 108 (10Mai03)	<i>RATIFYING</i>	RAT			2003

Tabela 8 - Lista STANAG promulgado, ratificado por Portugal, com publicação em DR e comunicação à NSA como “NOT IMPLEMENTING” (referida a 10 de Janeiro de 2010)

STANAG	AJP	TÍTULO	SITUAÇÃO	TIPO	Despacho MDN	DR	RESPOSTA DE PORTUGAL	Marinha	Exército	Força Aérea	ANO
2451 Ed: 3	AJP-3.8	<i>Allied Joint Doctrine for NBC Defence</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	Desp n°507/2005	DR 6 (10Jan05)	<i>RATIFYING BUT NOT IMPLEMENTING</i>				2003

Tabela 9 - Lista STANAG promulgados, ratificados por Portugal, SEM publicação em DR mas com comunicação à NSA (referida a 10 de Janeiro de 2010)

STANAG	AJP	TÍTULO	SITUAÇÃO	TIPO	Despacho MDN	DR	RESPOSTA DE PORTUGAL	Marinha	Exército	Força Aérea	ANO
7107 Ed: 2	AJP-2.7	<i>Allied Joint Doctrine for Reconnaissance and Surveillance</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>			<i>RATIFYING</i>	RAT		RAT	2009
2507 Ed: 1	AJP-3.11	<i>Allied Doctrine for Meteorological and Oceanographic Support to Joint Forces</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>			<i>RATIFYING</i>	RAT		RAT	2004



Tabela 10 - Lista STANAG promulgados, SEM RESPOSTA por parte de Portugal (por ordem cronológica) (referida a 10 de Janeiro de 2010)

STANAG	AJP	TÍTULO	SITUAÇÃO	TIPO	RESPOSTA DE PORTUGAL	ANO
2230 Ed: 2	AJP-4.6(A)	<i>Multinational Joint Logistics Centre (MJLC) Doctrine</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	<i>NO RESPONSE</i>	2003
6018 Ed: 2	AJP-3.6(A)	<i>Allied Joint Electronic Warfare Doctrine</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	<i>NO RESPONSE</i>	2004 (Class)
1459 Ed:2	AJP-3.1 Ch. 1	<i>Allied Joint Maritime Operations</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	<i>NO RESPONSE</i>	2004
3703 Ed: 8	AJP-3.3.3	<i>Air Maritime Co-ordination</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	<i>NO RESPONSE</i>	2005
3805 Ed: 8	AJP-3.3.5(A)	<i>Doctrine for Joint Airspace Control</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	<i>NO RESPONSE</i>	2006
2285 Ed: 1	AJP-3.9.2	<i>Land Targeting</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	<i>NO RESPONSE</i>	2006
2228 Ed: 2	AJP-4.10(A)	<i>Allied Joint Medical Support Doctrine</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	<i>NO RESPONSE</i>	2006
2508 Ed: 3	AJP-3.10.1(A)	<i>Allied Joint Doctrine for Psychological Operations</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	<i>NO RESPONSE</i>	2007
2528 Ed: 1	AJP-3.14	<i>Allied Joint Doctrine for Force Protection</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	<i>NO RESPONSE</i>	2007
2524 Ed: 1	AJP-3.9	<i>Allied Joint Doctrine for Joint Targeting</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	<i>NO RESPONSE</i>	2008
2532 Ed: 1	AJP-3.13	<i>Allied Joint Doctrine for the Deployment of Forces</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	<i>NO RESPONSE</i>	2008
2295 Ed: 1	AJP-3.15	<i>Allied Doctrine for Joint Counter Improvised Explosive Devices</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	<i>NO RESPONSE</i>	2008
2288 Ed: 1	AJP-3.2	<i>Allied Joint Doctrine for Land Operations</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	<i>NO RESPONSE</i>	2009
2296 Ed: 1	AJP-3.2.3.3	<i>Allied Joint Doctrine for Military Police</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	<i>NO RESPONSE</i>	2009
3700 Ed: 7	AJP-3.3(A)	<i>Joint Air and Space Operations Doctrine</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	<i>NO RESPONSE</i>	2009
3736 Ed: 11	AJP-3.3.2(A)	<i>Allied Joint Doctrine for Close Air Support and Air Interdiction</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	<i>NO RESPONSE</i>	2009
2523 Ed: 1	AJP-3.5	<i>Allied Joint Doctrine for Special Operations</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	<i>NO RESPONSE</i>	2009
2518 Ed: 1	AJP-3.10	<i>Allied Joint Doctrine for Information Operations</i>	<i>Promulgated</i>	<i>Supporting</i>	<i>NO RESPONSE</i>	2009



APÊNDICE E

TERMINOLOGIA – CONCEITOS, TERMOS E DEFINIÇÕES

Na falta de conceitos nacionais, acordados e aprovados, utilizámos ao longo do trabalho os conceitos NATO relativos ao desenvolvimento de Doutrina Aliada, contidos nas seguintes publicações ratificadas por Portugal: AAP-6 (2009), AAP-42 (2007) e AAP-47 (2007). Estes conceitos, com as devidas adaptações, são aplicáveis ao desenvolvimento de DMC nacional. Apresentam-se sob a forma de quadro, nas versões originais em inglês e uma proposta de tradução.

<i>Allied Joint Doctrine Development Community - NATO agencies and organizations, primarily the nations, commands and NATO Staff, that are instrumental in the identification of doctrinal voids and the development, staffing, ratification, promulgation, implementation and review of Allied joint publications. (AAP-47)</i>	Comunidade para o Desenvolvimento de DMCA - organizações e agências da NATO, principalmente as nações, os comandos e EM da NATO, que são fundamentais para a identificação de lacunas doutrinárias e desenvolvimento, ratificação, promulgação, implementação e revisão de publicações conjuntas dos Aliados.
<i>Allied Joint Doctrine Development Process - A 4-phase development process used to guide the development of Allied joint doctrine publications. (AAP-47)</i>	Processo de desenvolvimento de DMCA - processo de desenvolvimento, com quatro fases, utilizado para gerir o desenvolvimento de publicações doutrinárias aliadas.
<i>Allied Joint Doctrine Hierarchy - A management tool that graphically depicts a hierarchical listing of Allied doctrinal publications that are joint in nature. (AAP-47)</i>	Hierarquia de Doutrina Conjunta Aliada - Uma ferramenta de gestão que representa graficamente a hierarquia de publicações doutrinárias conjuntas.
<i>Allied Joint Publication - A publication of joint interest containing doctrine applicable to NATO-led multinational forces, conducting operations involving more than one service. It is used by Commanders of Allied Joint forces, their subordinate commanders and staffs. (AAP-47)</i>	Publicação Conjunta Aliada – Uma publicação de interesse conjunto, contendo doutrina aplicável a forças multinacionais, realizando operações que envolvam mais de um Ramo. Utilizado por comandantes de forças aliadas conjuntas, seus comandantes subordinados e EM.
<i>Capstone Publication - The top joint doctrine publication in the Allied Joint Doctrine Hierarchy. It links Allied joint doctrine to Alliance strategy. (AAP-47)</i>	Publicação de topo - documento de topo de doutrina conjunta, integrado no primeiro nível de DMC, fazendo a ponte entre os conceitos e as directivas de defesa e a restante DMC (e.g. AJP-01, JP01, CFJP01)
<i>Commonality - The state achieved when the same doctrine, procedures or equipment are used. (AAP-6)</i>	Identidade - Condição que se atinge quando se utiliza a mesma doutrina, procedimentos e equipamentos. “Condição que se atinge quando grupos de indivíduos, organizações ou países usam doutrinas, procedimentos ou equipamentos comuns. (PRONOR)”



Custodian In NATO standardization, a nation or a body designated by a tasking authority as its executive agent for the development and updating of a normative document. . (AAP-42)	Custódio Em normalização NATO, é o país ou organismo designado por uma autoridade responsável como seu agente executivo para o desenvolvimento e actualização de um documento normativo.
Doctrine - Fundamental principles by which the military forces guide their actions in support of objectives. It is authoritative but requires judgment in application. (AAP-6)	Doutrina - conjunto de princípios fundamentais que têm por finalidade orientar a acção das forças militares conjuntas, em apoio à consecução dos respectivos objectivos operacionais. É prescritiva exigindo, contudo, julgamento na sua aplicação
Harmonization - Harmonization is the term used to describe the process of reviewing and modifying doctrine to ensure consistency with law, policy and higher-level doctrine. (AAP-47)	Harmonização - é o processo de revisão e modificação de doutrina para garantir a coerência com as leis, conceitos políticos ou estratégicos militares, de nível superior.
Implementation In NATO standardization, the performance of an obligation laid down in a NATO standardization agreement. (AAP-42)	Implementação Em normalização NATO, execução de uma obrigação enunciada num STANAG.
Interoperability The ability to operate in synergy in the execution of assigned tasks (AAP-6)	Interoperabilidade Capacidade para funcionar em sinergia na execução de tarefas atribuídas.
Keystone Publication - Allied joint doctrine publications that establish the doctrinal foundation for subordinate and supporting joint publications in the Allied Joint Doctrine Hierarchy. Specifically, they provide doctrinal principles for joint personnel support, intelligence support, operations, logistic support, plans, and command, control, communications, and computer systems support used for the conduct of Allied joint operations. (AAP-47)	Publicação chave - documentos de doutrina fundamental sectorial, integrado no primeiro nível de DMC, subordinado ao documento de topo que fornecem os fundamentos doutrinários para as publicações conjuntas subordinadas e de apoio. Fornece especificamente os princípios doutrinários, organizados por áreas de Estado-Maior: pessoal, informações (AJP-2), operações (AJP-3), etc.
Military operational standardization The development and implementation of standards concerned with military issues in the field of operations. Examples: concepts; doctrines; tactics; techniques; logistic standards; training standards; organizational structures; reports; forms; maps. (AAP-6)	Normalização operacional militar Desenvolvimento e implementação de normas relativas aos assuntos militares no campo das operações. Exemplos: conceitos, doutrinas, táticas, técnicas, normas logísticas, normas de treino, estruturas organizacionais, relatórios, formulários, mapas
NATO Agreed terminology The terminology that has been approved in both official languages of NATO by the consensus of the NATO member nations, through the NATO Terminology Programme. (AAP-6)	Terminologia aceite NATO Terminologia que foi aprovada nas duas línguas oficiais da NATO, por consenso das nações-membro, através do Programa NATO de terminologia.
NATO Standardization Agreement (STANAG) - A normative document, recording an agreement among several or all NATO member nations that has been ratified at the authorized national level, to implement a standard, in whole or part, with or without reservation. (AAP-6)	Acordo de Normalização (STANAG) - Documento no qual se regista um acordo entre todos ou parte dos países membros da NATO, com vista à adopção de, iguais ou semelhantes, procedimentos de carácter operacional; logístico ou administrativo, assim como de equipamentos/material. (PRONOR)



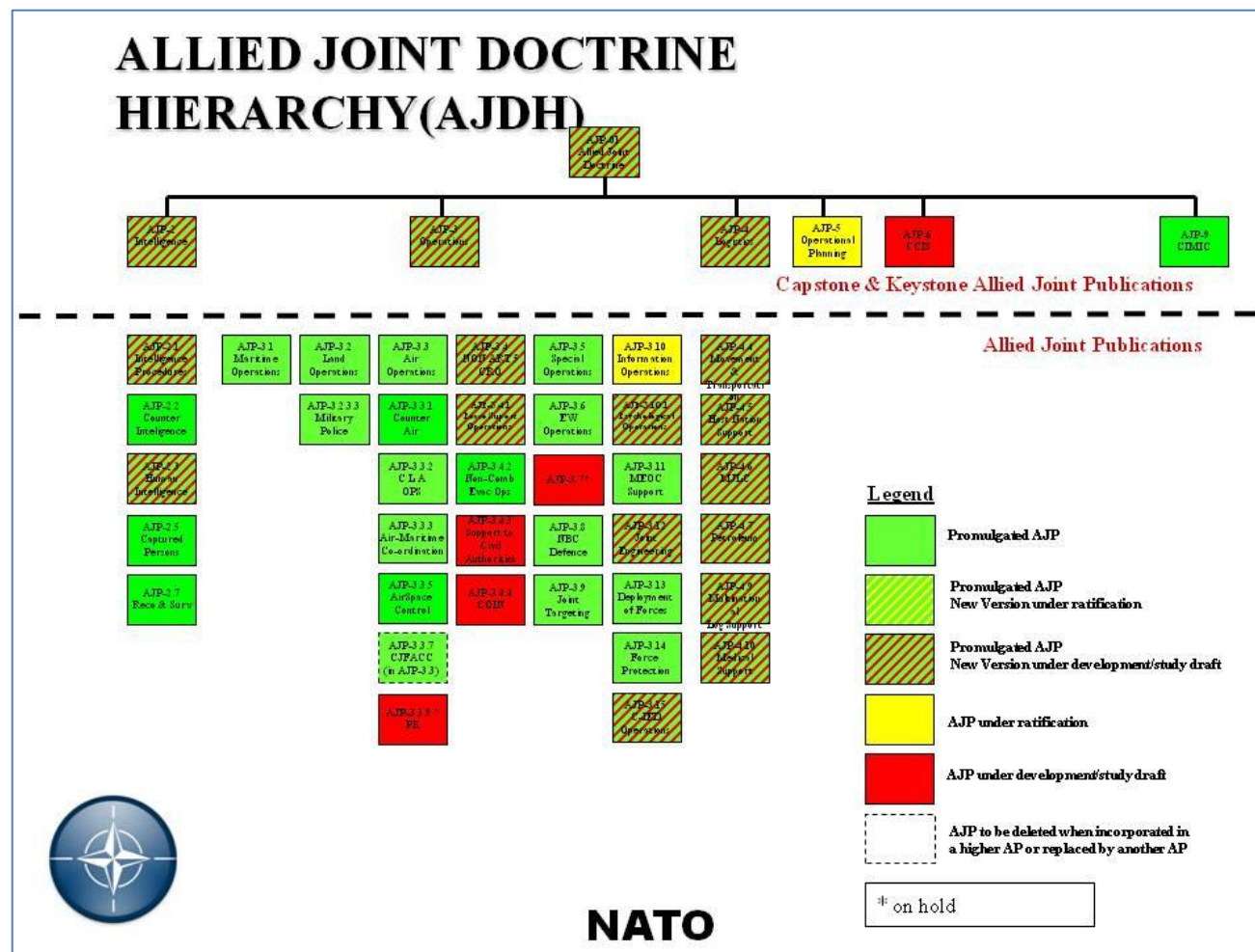
Operational level - The level at which campaigns and major operations are planned, conducted and sustained to accomplish strategic objectives within theatres or areas of operations. (AAP-6)	Nível operacional - o nível em que campanhas e operações de maior dimensão são planeadas, conduzidas e sustentadas para atingir os objectivos estratégicos, no interior de teatros ou áreas de operações
Operational standard A standard that specifies the conceptual, organizational or methodological requirements to enable materiel, installations, organizations or forces to fulfill their functions or missions. Examples: doctrines; tactics; terminology. (AAP-6)	Norma operacional Norma que especifica as exigências conceptuais, organizacionais ou metodológicas para permitir aos materiais, instalações, organizações ou forças cumprir as suas funções ou missões. Exemplos: doutrinas; táticas; terminologia.
Promulgation - In NATO standardization, a formal act by which the Director of the NATO Standardization Agency puts a NATO standard or standardization agreement into effect. (AAP-42)	Promulgação – Em normalização da NATO é o acto formal através do qual o director da NSA coloca uma norma da NATO ou STANAG em vigor.
Ratification draft - In NATO standardization, a draft standardization agreement, approved by the relevant tasking authority, and submitted to NATO member nations for ratification. (AAP-42)	Projecto de ratificação - Em normalização NATO, um acordo de normalização em projecto, aprovado pela EPR e submetido aos países membros da NATO para ratificação.
Ratification In NATO standardization, the formal declaration by which a NATO member nation confirms its consent, with or without reservation, to be committed to a NATO standardization agreement. (AAP-6)	Ratificação Em normalização NATO, declaração oficial pela qual um país membro da NATO confirma o seu acordo, com ou sem reserva, a estar comprometido a um acordo de normalização NATO.
Study Draft - In NATO Standardization, a draft standardization agreement before approval by the relevant tasking authority. (AAP-42)	Projecto de estudo - Em normalização NATO, um acordo de normalização em projecto, antes da sua aprovação pela EPR.
Top-Down – of or related to a hierarchical process that progresses from top to bottom, from general to particular, from generic to the detail.	De cima para baixo – de ou relacionado a um processo hierárquico que progride do topo para a base, do geral para o particular, do genérico para o detalhe.



ANEXO A

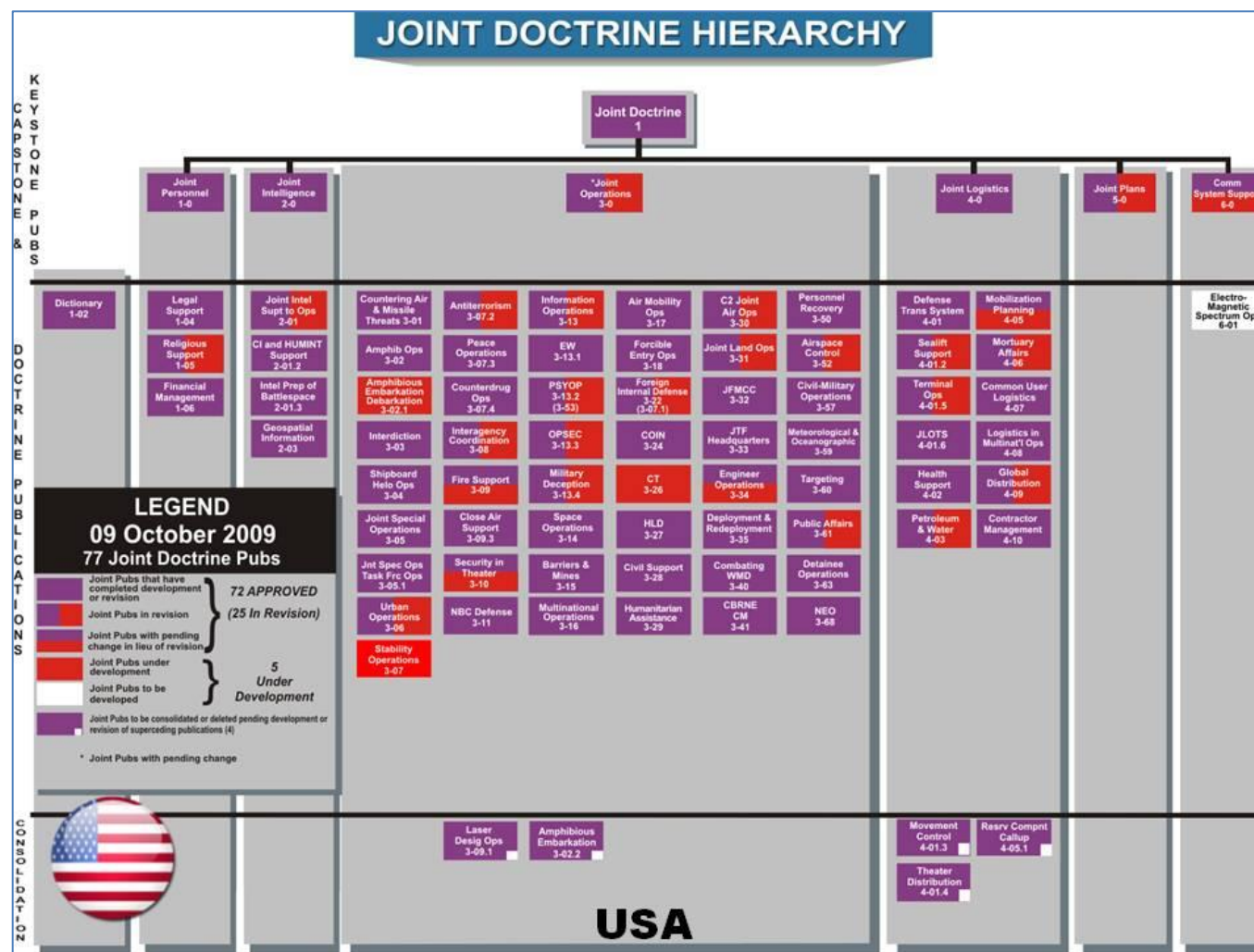
HIERARQUIA DA DMC DA NATO E DE PAÍSES ALIADOS

Hierarquia da Doutrina Militar Conjunta da Aliança

Fonte: <https://nsa.nato.int/protected/> (em 4 de Dezembro de 2009)

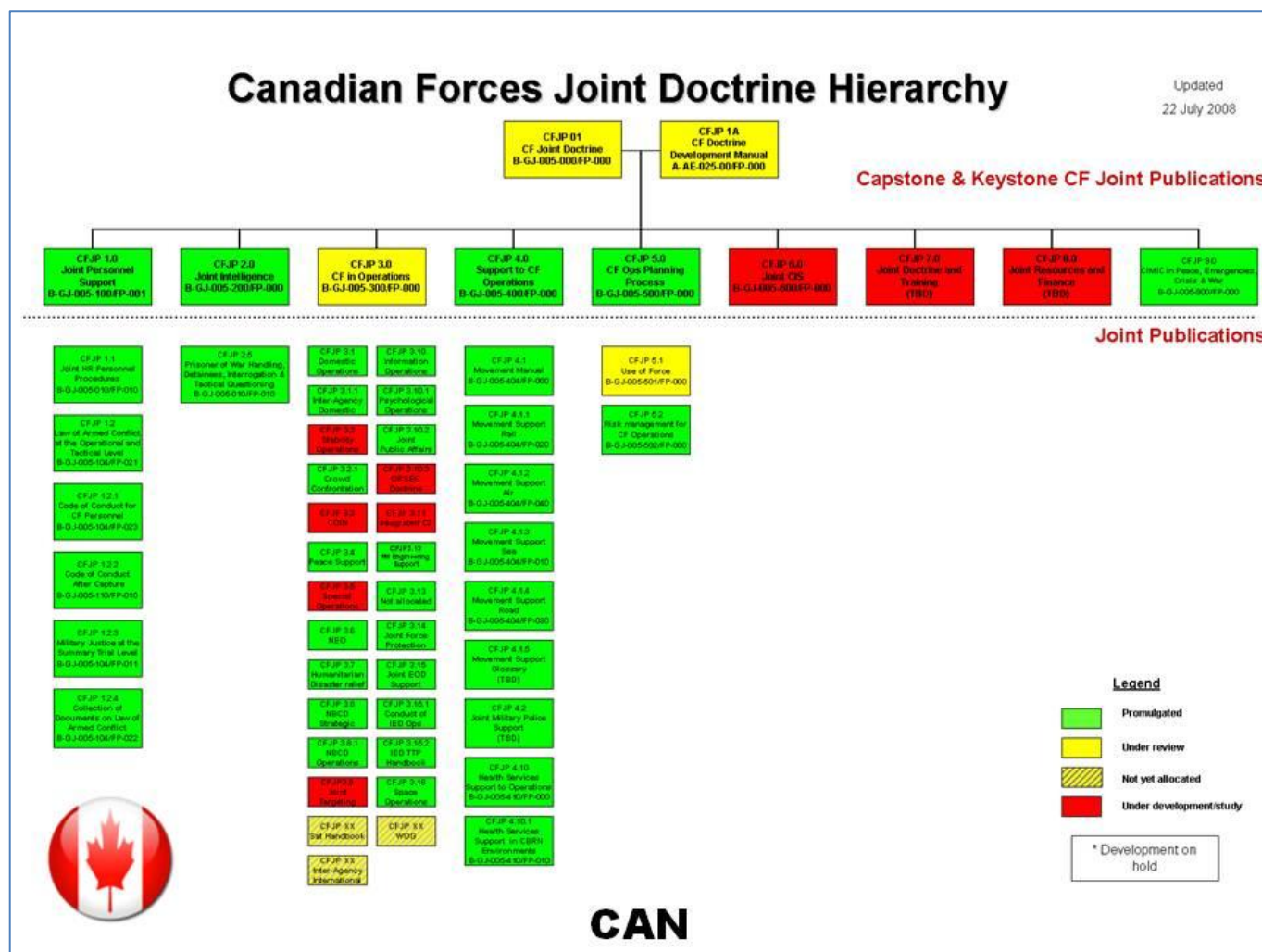


Hierarquia da Doutrina Militar Conjunta das FFAA dos Estados Unidos da América

Fonte: <http://www.dtic.mil/doctrine/doctrine/hierarchy.htm> (em 9 de Outubro de 2009)



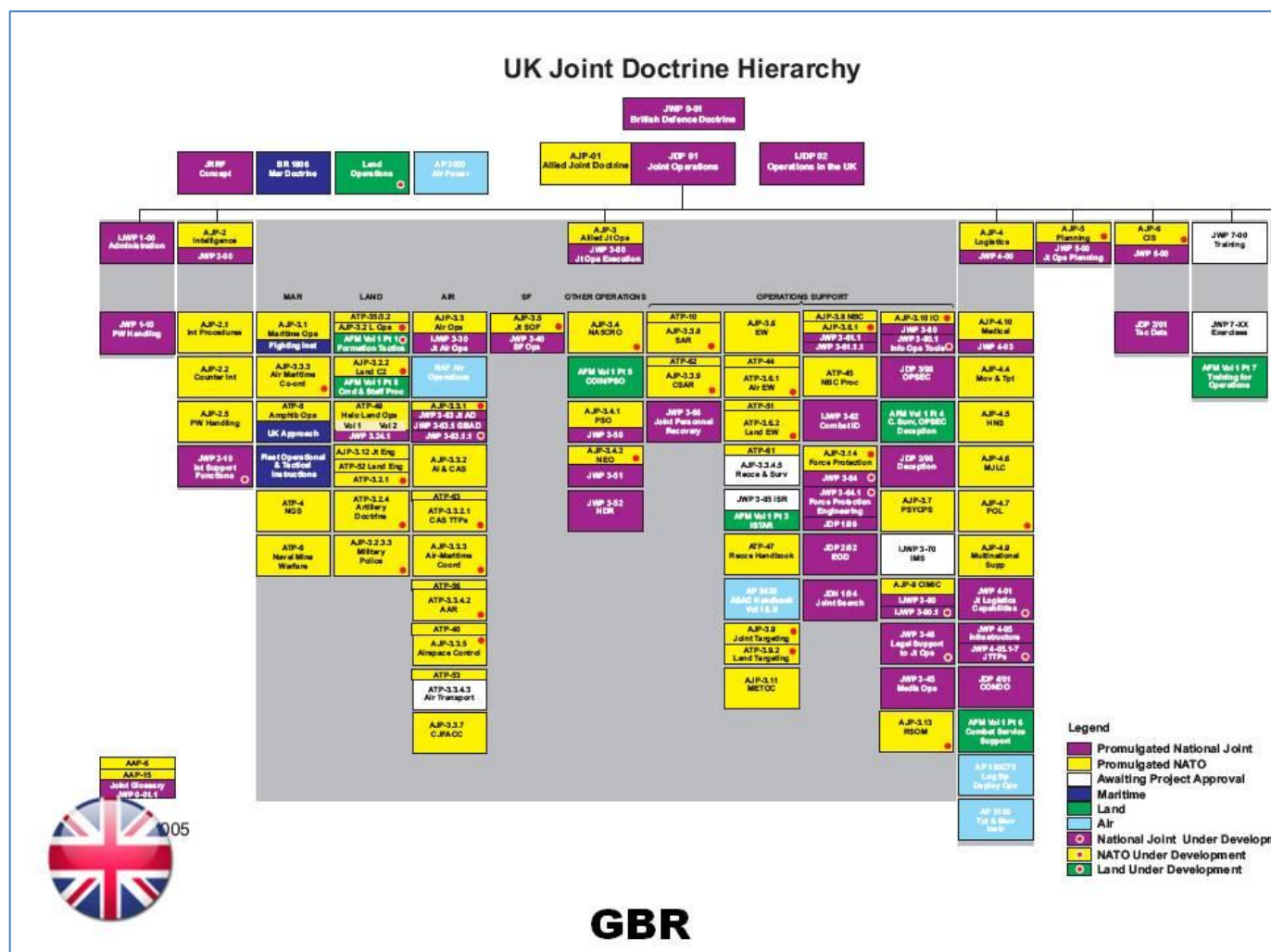
Hierarquia da Doutrina Militar Conjunta das FFAA do Canadá



Fonte: <http://www.cfd-cdf.forces.gc.ca/websites/Resourcess/dgfa/Joint%20Doctrine%20Hierarchy/doctrineHierarchy.gif> (em 4 de Dezembro de 2009)



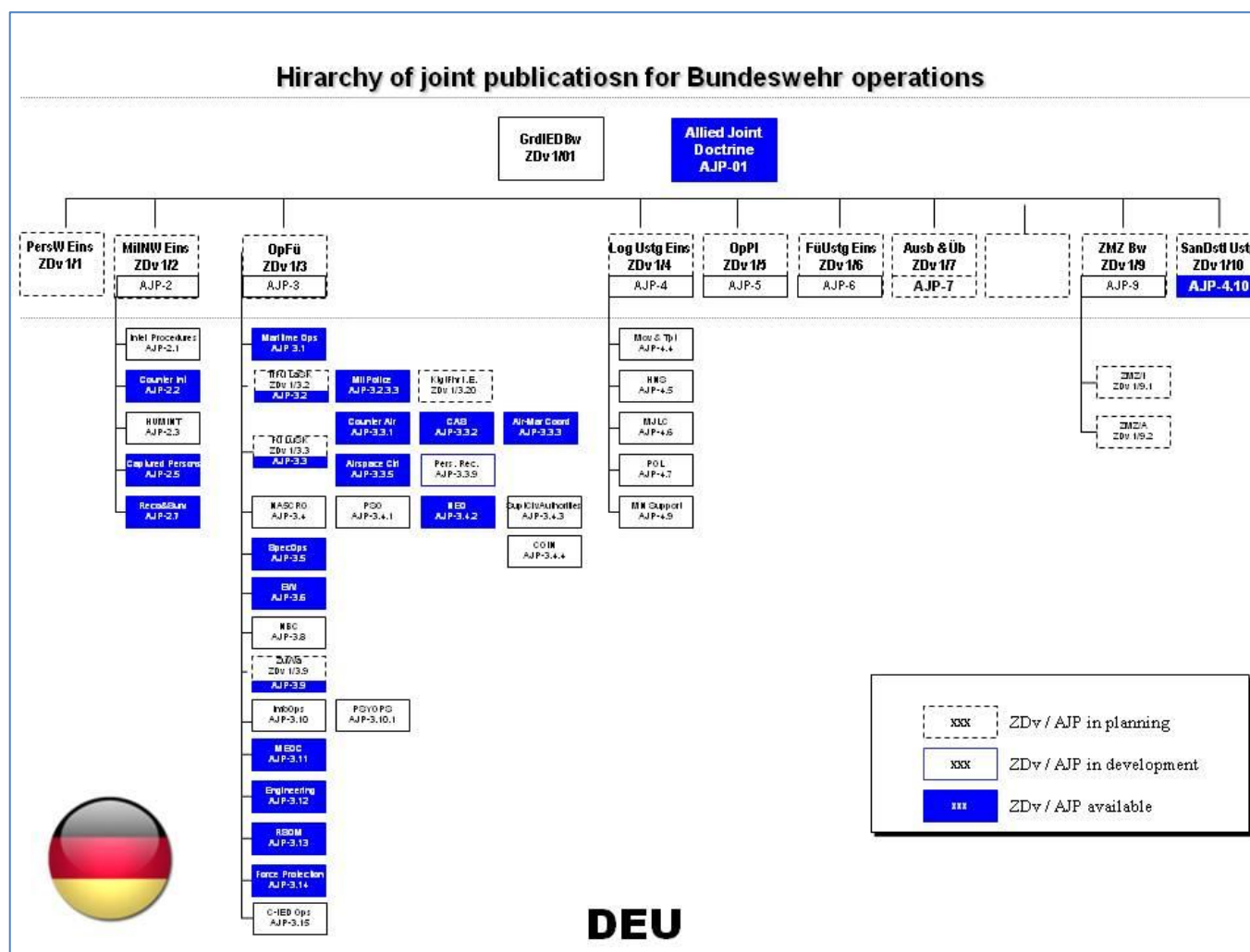
Hierarquia da Doutrina Militar Conjunta das FFAA do Reino Unido







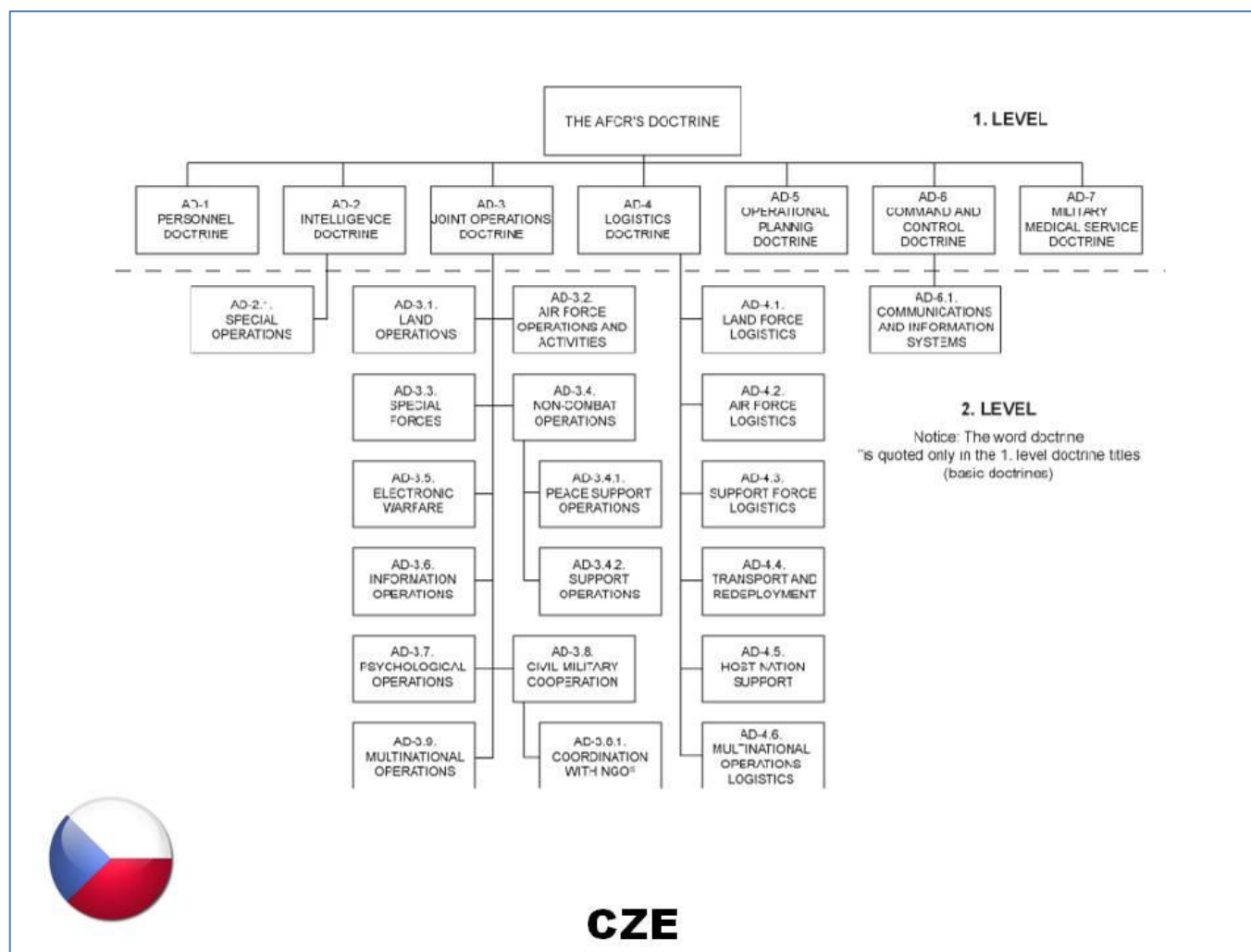
Hierarquia da Doutrina Militar Conjunta das FFAA da Alemanha



Fonte: [Niemann, 2009], por mail em Dezembro de 2009



Hierarquia da Doutrina Militar Conjunta das FFAA da República Checa



Fonte: <http://www.doctrine.cz/place.htm> (em 4 de Dezembro de 2009)